

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет  
Институт «Высшая школа менеджмента»

**Особенности управления талантливыми  
сотрудниками в инновационно-активных  
российских компаниях**

Выпускная квалификационная работа  
студентки 4 курса бакалаврской  
программы, профиль – Управление  
человеческими ресурсами

**Бископ Карины Рудольфовны**

---

*(подпись)*

Научный руководитель:  
доцент кафедры  
организационного  
поведения и управления  
персоналом  
Латуха Марина  
Олеговна

---

*(подпись)*

### **Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы**

Я, Бископ Карина Рудольфовна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление человеческими ресурсами.), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Особенности управления талантливыми сотрудниками в инновационно-активных российских компаниях», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_ (Дата)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ: КОНЦЕПЦИЯ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ.....	8
1.1. Различия в подходах к определению «талантливые сотрудники».....	8
1.2. Подходы к определению «управление талантливыми сотрудниками» .....	11
1.3. Управление талантливыми сотрудниками на глобальном уровне.....	12
1.4. Факторы, способствующие формированию «войны за таланты» в странах с развивающейся экономикой.....	15
1.5. Способы разрешения проблем глобального управления талантливыми сотрудниками.....	22
1.6. Управление талантливыми сотрудниками в России: основные практики и проблемы .....	25
Выводы по первой главе.....	28
ГЛАВА 2. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЯХ .....	29
2.1. Инновации и инновационная активность компаний: определения, признаки и классификация .....	30
2.2. Методология определения инновационно-активных компаний.....	33
2.3. Различия в управлении талантливыми сотрудниками в инновационных и неинновационных компаниях.....	36
Выводы по второй главе.....	41
ГЛАВА 3. «РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОЙ ИННОВАЦИОННО-АКТИВНОЙ КОМПАНИИ ОАО «АКОНТ». ....	42
3.1. Общая информация о компании .....	42
3.2. Особенности управления талантливым персоналом в ОАО «Аконт» .....	46
3.3. Разработка модели управления талантливыми сотрудниками в ОАО «Аконт» .....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	60
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	63
Приложение 1. Анкета «Стратегии управления талантливыми сотрудниками в ОАО «АКОНТ». ....	67

## ВВЕДЕНИЕ

Совокупность экономических, политических и социально-культурных факторов наряду с научно-техническим прогрессом оказали большое влияние на качественные изменения системы управления организацией, в частности на подходы к управлению человеческими ресурсами. С вступлением промышленно развитых западных стран в постиндустриальную стадию развития модель Ф. Тейлора, основанная на постулате «максимизация прибыли достигается максимальным упрощением трудовых функций» [Ф. Тейлор 1968] утратила свое былое значение. Девиз фирмы IBM «Человек думает, машина работает»<sup>1</sup> в наибольшей степени отражает произошедшие изменения в содержании труда, обусловленные развитием и автоматизацией производственного процесса. Для успешного освоения новых технологий и соответствия более высоким требованиям трудовому процессу у работников появилась необходимость непрерывного накопления знаний и навыков. Система контроля персонала также претерпела ряд качественных изменений: по мнению единомышленников Фредериха Тейлора, контроль должен был предусматривать жесткий авторитаризм со стороны руководителя, однако со временем большую значимость приобрели самоконтроль и самодисциплина сотрудников. Наиболее ярко данные изменения отразились на деятельности сотрудников нестандартизированного труда, связанного с творчеством и инновациями – перед руководителями инновационных компаний встала необходимость нахождения определенного баланса между привычной системой контроля деятельности своих сотрудников и предоставлением им возможностей самостоятельного принятия решений, способствующих развитию инновационного мышления. Последнее обуславливает заинтересованность инновационно-активных компаний в развитии системы управления персоналом и в поиске качественных подходов к управлению сотрудниками-новаторами.

Результат деятельности инновационных компаний отличается высокой интеллектуалоемкостью, поэтому привлечение и удержание талантливых, креативных сотрудников, способных работать в режиме многозадачности, играет для таких компаний важную роль. По сравнению с неинновационными компаниями инновационно-активные организации в большей степени зависят от своих сотрудников. Сложность компаний данного типа заключается в непрерывном обмене знаниями и навыками внутри трудового коллектива. Сотрудники, обладающие уникальным знанием, именуемым в зарубежной

---

<sup>1</sup> Официальный сайт компании  
URL: <http://www.ibm.com/us-e>

литературе как «tacit knowledge», составляют для компании большую ценность с точки зрения генерирования инноваций и выполнения индивидуальных задач. Майкл Полани, впервые использовавший термин «неявное знание» [M. Polanyi «The Tacit Dimension» 1967], утверждал, что данное знание не поддается полной формализации, что затрудняет процесс его обмена между всеми сотрудниками организации. При уходе сотрудника инновационно-активные компании сталкиваются с более серьезными потерями по сравнению с компаниями другого типа, поскольку организации теряют не просто работника, но и ценное знание, необходимое для поддержания инновационного процесса в компаниях.

Оценивая временные и финансовые затраты на поиски новых талантов, международные компании все больше внимания уделяют развитию своих HR-отделов, инвестируя средства в обучение персонала, направленное на раскрытие потенциала работников, повышение их гибкости, а также уровня приверженности и внутренней мотивации. В данных компаниях используются такие HR-практики, которые способствуют эффективному приобретению и обмену знаниями между сотрудниками, созданию творческой атмосферы в коллективе, способствующей повышению уровня инновационной активности. Наряду с зарубежными организациями, отечественные специалисты в области инновационного менеджмента, напротив, не придают большой важности HR-стратегиям. По данным исследования «Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы» [Инновационная активность крупного бизнеса..., 2010], проведенного экспертами Центра технологий и инноваций компании PriceWaterhouseCoopers, недостаток сотрудников, способных разрабатывать инновационные проекты, в меньшей степени волнует российские компании по сравнению с международными. Российские предприятия связывают проблемы разработки инноваций с внешними макроэкономическими факторами, вместо того, чтобы направить свои усилия на повышение эффективности собственного менеджмента. Результаты исследования показали, что только у 35% опрошенных компаний имеются в штате руководители, ответственные за разработку и реализацию инновационных проектов, 17% применяют процедуры для генерирования и поиска новых идей, 7% разработали и успешно внедрили системы материального стимулирования для повышения вовлеченности персонала в инновационную деятельность компании. Последнее является стимулом для развития практики управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях. По результатам эмпирического исследования, проведенного М. О. Латуха, 67% из опрошенных респондентов отметили, что низкий уровень разработки инноваций в

российских компаниях является одним из главных драйверов развития управления талантливymi сотрудниками в России [М. О. Латуха 2015], что делает данное HR-направление привлекательным для руководителей отечественных компаний<sup>2</sup>.

**Актуальность данного исследования** заключается в том, что в современных российских реалиях развития рынка инноваций все большую популярность набирает проблематика управления человеческими ресурсами в целом и талантами в частном. Для инновационных компаний вопрос эффективного управления талантливymi сотрудниками имеет наибольшую значимость – успех их деятельности напрямую зависит от инновационных личностей, обладающих творческим потенциалом. По данным исследования, проведенного под руководством М. О. Латуха, 56% работников российских компаний, принимавших участие в опросе, считают, что практики управления талантливymi сотрудниками в их компаниях мало распространены [М. О. Латуха 2015], в то время как 96% зарубежных компаний, участвовавших в исследовании PwC<sup>3</sup>, отметили, что в их организациях ведутся работы по управлению талантливymi сотрудниками [PwC 2013]. Низкая заинтересованность руководства российских компаний в эффективном управлении способными сотрудниками во многом объясняет проблему дефицита талантов – отсутствие программ по их развитию негативно сказывается на ситуации на рынке труда [М. О. Латуха 2015], поэтому российским организациям необходимо обратить внимание на данную проблему для своего гармоничного развития.

**Предметом данной исследовательской работы** выступают практики управления талантливymi сотрудниками в инновационно-активных компаниях РФ, **объектом** – инновационно-активные российские компании.

**Цель работы:** разработка рекомендаций по внедрению практик управления талантливymi сотрудниками для инновационно-активных российских компаний.

**Задачи:**

- комплексно проанализировать российскую и зарубежную научную литературу для выявления специфики деятельности инновационно-

---

<sup>2</sup> Latukha M. Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience // International Journal of Human Resource Management. – 2014. – URL: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.922598>

<sup>3</sup> PwC Экспресс-исследование: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника – 2013. URL: [https://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse\\_survey-tm-evp-2013.pdf](https://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse_survey-tm-evp-2013.pdf)

активных компаний и особенностей управления талантливymi сотрудниками в них;

- рассмотреть выявленные особенности управления талантливymi сотрудниками в российских компаниях на примере инновационно-активного предприятия «Аконт»;
- провести интервью с руководством компании, в ходе которого – выяснить, какие цели и задачи в области управления персоналом стоят перед компанией;
- провести интервью с HR-руководителем компании для определения состояния процессов управления талантливymi сотрудниками (определить, используются ли какие-либо программы по развитию способных сотрудников, их отбору, оценке и мотивации, определить регулярность этих программ);
- провести опросы сотрудников компании с целью определения состояния работ по управлению способными сотрудниками, выявления уровня их удовлетворенности от внедряемых руководителями программ и сравнить полученные данные с ответами высшего менеджмента компании;
- на основе проанализированных данных составить общие рекомендации для российских инновационно-активных компаний по успешной реализации работ в области управления талантливymi сотрудниками с целью повышения своего конкурентного преимущества.

**Методологическая база исследования:** в ходе написания работы помимо анализа научной литературы зарубежных и отечественных авторов, сравнения, обобщения, применялись такие методы, как анкетирование и интервьюирование.

**Практическая значимость работы** заключается в важности использования российскими компаниями разработанных рекомендаций для успешного разрешения проблем в области управления талантами.

# **ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ: КОНЦЕПЦИЯ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ.**

Последнее время все большее количество фирм стало акцентировать свое внимание на практике управления талантливymi сотрудниками. В свою очередь, многочисленные теоретические аспекты данного HR-направления остаются до конца неисследованными [R. E. Lewis & R. J. Heckman 2006; H. Scullion, D. G. Collings, P. Caligiuri 2010]. Исследования в области управления талантливым персоналом рассматривают эту практику с точки зрения выбора подходящего стиля лидерства и формирования четкого видения компаний, тем самым упуская важные компоненты изучаемого подхода.

За последнее десятилетие область изучения управления талантливыми сотрудниками приобрела широкую популярность среди руководств как российских, так и зарубежных компаний, в число которых входят McKinsey & Co., the Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) и другие. Исследования, проводимые вышеуказанными организациями, фокусируются на текущих практических методах управления сотрудниками с высоким потенциалом, однако теоретическая база подобных работ отсутствует [R. E. Lewis & R. J. Heckman 2006]. Для подробного изучения поставленного вопроса, был составлен понятийный аппарат исследовательской работы, представленный в первой главе.

## ***1.1. Различия в подходах к определению «талантливые сотрудники»***

Связь между развитием талантливого персонала и эффективной деятельностью организации была установлена еще в 70-х годах, но само определение «управление талантливыми сотрудниками» впервые появилось в 1990-м году и было использовано Дэвидом Уоткинсоном с целью обозначения изменений в HR-сфере, которые акцентировали внимание на управление человеческим потенциалом.

Более широкое применение изучаемый термин приобрел в конце 90-х годов, когда вышла книга исполнительного директора McKinsey Эда Майколза «War for Talent». В своей работе автор рассматривает понятие «талант» как совокупность способностей человека – присущие ему черты характера, навыки, знания, опыт, интеллект, жизненную энергию, а также способность к обучению и развитию [E. Michaels, The War for Talent 2001]. Существует множество подходов к определению талантливого сотрудника – каждая компания вкладывает в него свое значение. Некоторые организации считают, что все их сотрудники являются талантливыми и несут одинаковую ценность для компании [L. A.



Berger 2004], в то время как для инновационно-активных предприятий характерно выделение сотрудников, имеющих особый потенциал, раскрытие которого поможет повысить эффективность деятельности компании [P. Barron 2007].

Проведя анализ зарубежной и российской литературы, можно сделать вывод о многогранности понятия «талант» – зарубежные ученые, такие как Р. Льюис и Р. Хэкмен, определяют талант как уникальные способности, природную сообразительность, которая необходима каждой организации. Российские ученые рассматривают «талант» через понятие результативности – обладая выдающимися способностями, человек может достичь высоких результатов. В таблице 1 приведены основные трактовки изучаемого понятия зарубежных и российских ученых:

*Таблица 1 «Подходы к определению «таланта»*

<b>Определение</b>	<b>Автор</b>
Талант – выдающиеся способности, природный дар.	[R. E. Lewis, R. J. Heckman «Talent Management: Critical review» 2006]
Талант – сочетание способностей, которые дают человеку возможность успешно, самостоятельно и оригинально выполнить определенную сложную трудовую деятельность.	[С. Л. Рубинштейн «Основы общей психологии» 1940]
Таланты – это сотрудники, которые улучшают эффективность компании через непосредственный вклад в развитие ее деятельности сегодня или демонстрируют высочайший потенциал для работы компании в долгосрочной перспективе.	[Chartered Institute of Personnel and Development 2002]
Талант – это способности к определенной деятельности, проявляющиеся в виде творчества.	[Ю. А. Куварзина]
Таланты – сотрудники, регулярно показывающие высокие результаты своей работы.	[W. Lee 2008]
Таланты – совокупность ценных знаний и необходимого набора компетенций.	[D. Ulrich 2006]

Таланты – сотрудники, обладающие потенциалом к обучению и развитию.	[M. Armrstrong 2006]
---	----------------------

В данной работе понятие «талантливый сотрудник» включает работников компании, играющих ключевую роль в достижении успеха организации [D. Creelman 2004], а также занимающих лидирующие позиции благодаря своим способностям и регулярно высоким показателям эффективности<sup>4</sup> [R. Stahl et al. 2012]. Последнее подтверждается исследованиями Стефена Хейнена и Коллина О'Нейла, результаты которых показали, что 10-15 % сотрудников с наивысшими показателями эффективности способны увеличить продуктивность компании на 19-120 %<sup>5</sup>, что соответствует утверждению о том, что в любой компании 20% сотрудников приносят 80% результата [F. Naqvi 2009]. По мнению Эда Майколза, исполнительного директора McKinsey, таланты – это «передовые» сотрудники, «лучшие и самые яркие» [E. Michaels et al. 2001].

Согласно теории М. Хьюселда, талантливые сотрудники принадлежат к «категории А» и приносят большую ценность фирме по сравнению с другими категориями персонала [M. Huselid, V. E. Becker, R. Beatty 2009]. Деятельность сотрудников «группы А» играет большое значение для реализации стратегии компании, а их производительность и эффективность работы существенно отражается на общих результатах деятельности всей организации [R. Beatty, M. Huselid 2005]. Вторая категория включает в себя 64% «среднестатистических исполнителей», вклад которых составляет 16%. К «категории С» относятся 16% работников, приносящих лишь 4% результата<sup>6</sup>. В своей работе «Сотрудники категории А»<sup>7</sup> Марк Хьюселид, Ричард Битти и Брайан Беккер акцентируют внимание руководителей на важность разработки концепции управления персоналом в общем и управления талантами в частности. Необходимо понимать, что по сравнению с другими категориями талантливые работники требуют непропорционально больших инвестиций, поэтому важно помогать им с развитием профессиональных качеств, хорошо оплачивать их труд, предоставлять больше самостоятельности в принимаемых решениях и

<sup>4</sup> М. Латуха, Т. Цуканова. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях.

URL: <http://institutiones.com/general/2144-talantlivye-sotrudniki-v-rossiyskix-i-zarubezhnyx-kompaniyax.html>

<sup>5</sup> Integrating Talent And Knowledge Management: Where Are The Benefits? // Journal of Knowledge Management. – 2011. – №4.

URL: [https://www.researchgate.net/publication/220363070\\_Integrating\\_talent\\_and\\_knowledge\\_management\\_Where\\_are\\_the\\_benefits](https://www.researchgate.net/publication/220363070_Integrating_talent_and_knowledge_management_Where_are_the_benefits)

<sup>6</sup> М. Латуха, Т. Цуканова. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях.

URL: <http://institutiones.com/general/2144-talantlivye-sotrudniki-v-rossiyskix-i-zarubezhnyx-kompaniyax.html>

<sup>7</sup> М. Хьюселид, Р.Битти, Б.Беккер. Сотрудники Категории «А» // Harvard Business Review Russia – 2016.

URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/a10439/>

возможностей для выражения своих идей. Кроме этого, следует заранее предусмотреть и подготовить полноценную замену ключевых сотрудников в случае ухода одного из них.

Несмотря на очевидные выводы о прямой зависимости между эффективным управлением «персонала А» и результатами деятельности компании, многие организации не уделяют должного внимания подобным HR-практикам, во многом потому что у руководителей отсутствует четкое разграничение между сотрудниками с потенциалом и талантливыми сотрудниками – 80% компаний, участвовавших в опросе CIPD, не имеют точного определения «талантливый сотрудник». В результате, менеджмент компании фокусирует свое внимание и силы на развитии сотрудников с высоким потенциалом, при этом талант воспринимается компанией так, как в этом заинтересован руководитель организации или Совет директоров<sup>8</sup>. Результаты опроса также показали, что большое число респондентов (49%) считают, что в их компании не ведется никакая деятельность по управлению талантливыми сотрудниками. Хотя исследование CIPD проводилось среди европейских компаний, данная проблема актуальна и для российских предприятий – в нашей стране большинство руководителей считают нецелесообразным акцентировать свое внимание на развитии практик управления талантливым персоналом [М. О. Латуха 2015].

### ***1.2. Подходы к определению «управление талантливыми сотрудниками»***

В начале 2004 года в поисковых системах было зарегистрировано более 2 700 000 запросов об управлении талантливым персоналом<sup>9</sup>. Сегодня эта цифра превышает 15 000 000. Возрастающий интерес руководств компаний к изучению данной практики, многочисленное количество различных статей и научной литературы на рассматриваемую тему могут свидетельствовать о том, что вопрос управления талантливыми сотрудниками широко затронут и освещен в научно-предпринимательской среде, однако данные исследования носят поверхностный характер, а расплывчатость формулировок целей управления талантливым персоналом и отсутствие четкой терминологии оставляют его открытым.

Р. Льюис и Р. Хэкмен в своей статье «Talent management: A critical review»<sup>10</sup> объединили имеющиеся подходы к определению понятия «управление талантливыми сотрудниками» для более точной формулировки целей данного HR-направления. Ученые

---

<sup>8</sup> К.Боунс. Talent-менеджмент. Парадокс талантов // портал HR-trainings – 2006.  
URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6399>

<sup>9</sup> Lewis, Robert E. and Robert J. Heckman. Talent Management: A Critical Review // Human Resource Management Review – 2006. – P. 139-154.

URL: <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/1680.pdf>

<sup>10</sup> Lewis, Robert E. and Robert J. Heckman. Talent Management: A Critical Review // Human Resource Management Review – 2006. – P. 139-154.

определили управление талантливymi сотрудниками как «совокупность различных HR-практик, направленных на управление наиболее эффективными сотрудниками, обладающих высоким потенциалом». Несмотря на схожие формулировки зарубежных авторов в определениях, интерпретация изучаемого подхода дается ими по-разному: С. Джексон и С. Скулер рассматривают управление талантливymi сотрудниками как определенный результат, Рой Росвел за основу понятие принимает процесс, другие авторы под управлением талантливymi людьми подразумевают принятие конкретных действий в отношении сотрудников. Отталкиваясь от существующих определений, отличающихся своей неточностью и отсутствием конкретики, можно выделить три основных подхода к определению управления талантами:

- 1) управление талантливymi сотрудниками как новое определение распространенных и всем известных HR-практик;
- 2) управление талантливymi людьми как практика стратегического планирования;
- 3) управление талантливым персоналом как специальный подход к руководству сотрудников, обладающих ценными для компании компетенциями, знаниями и навыками [R. E. Lewis & R. J. Heckman 2006].

Исходя из проведенного анализа научной литературы зарубежных и отечественных авторов, было сформулировано следующее определение: управление талантливymi сотрудниками – деятельность в области управления персоналом, включающая в себя: привлечение, отбор, развитие, оценку, мотивацию и удержание талантливых сотрудников и направленная на «их вовлечение в инновационный процесс, формирование творческих стимулов и развитие творческого потенциала сотрудников как будущих лидеров» [PwC 2013]<sup>11</sup>.

### ***1.3. Управление талантливymi сотрудниками на глобальном уровне***

Вместе с процессом глобализации бизнеса и появлением новых проблем в области управления персоналом сформировался более широкий подход к изучению вопроса управления талантливymi людьми – «Глобальное управление талантливymi сотрудниками» (Global Talent Management) [S. Beechler, I. C. Woodward 2009].

Глобальное управление талантливым персоналом направлено на разрешение проблем международного масштаба, возникающих в процессе глобализации, к их числу относится формирование портфеля разнообразных ценностных предложений для

---

<sup>11</sup>PwC Экспресс-исследование: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника – 2013.  
URL: [https://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse\\_survey-tm-evp-2013.pdf](https://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse_survey-tm-evp-2013.pdf)

талантливых сотрудников, поиски выгодного местоположения операционной деятельности фирмы, обеспечивающий приток талантливого персонала, поиск сотрудников на развивающихся рынках и другие. Для успешного разрешения глобальных проблем управления талантливыми людьми компании должны пользоваться многообразием существующих HR-практик, включающих качественное планирование и прогнозирование необходимого числа талантливых сотрудников, а также их привлечение, отбор, обучение, удержание, сокращение и замену в случае непредвиденного ухода сотрудника из компании.

Сьюзан Джексон и Рэндел Шулер отмечают важность понимания происходящих в рамках глобализации процессов и явлений, поскольку они оказывают большое влияние на развитие глобального управления талантливыми людьми. Авторы рассматривают основные изменения глобального масштаба, которые компаниям необходимо учитывать для успешного построения и реализации HR-стратегий, ориентированной на талантливый персонал:

1. Рост мирового торгового оборота и возрастающая разница между уровнем заработной платы развивающихся и развитых стран.

С середины 50-х годов наблюдалось значительное увеличение мирового торгового оборота (с 89 миллиардов долларов до 10 триллионов долларов). Одновременно с расширением мировой торговли увеличивался и охват рынка труда: по данным Министерства труда США численность работающего населения в мире с 1990-го года возросла с двух миллиардов человек до трех с половиной миллиардов. В то время как страны ожидают еще больший прирост доходов от мировой торговли, вопрос о разных уровнях оплаты труда в разных странах остается неизменным – заработные платы сотрудников, осуществляющих трудовую деятельность в развитых странах, могут превышать заработок работников развивающихся стран в 10 раз [J. Barboza 2010]. Данный факт объясняет желание международных компаний открывать новые направления своего бизнеса в развивающихся странах, где затраты на персонал значительно ниже.

2. Выход компаний на новые рынки.

Вне зависимости от продукта или услуги для потребителя остается важным соотношением качества продукта и его цены. Глобализация бизнеса подразумевает выход компаний на новые рынки, где их продукция будет востребована. На сегодня большой интерес для компаний, выходящих на новые рынки, представляют страны БРИК

(Бразилия, Россия, Индия и Китай), обладающие потенциальной клиентской базой для многих фирм.

### 3. Возрастающая численность рабочей силы на мировом рынке труда.

За последние 15 лет на рынке труда появилось более полутора миллиардов новых игроков, при этом ожидается увеличение их численности еще на один миллиард в ближайшие 10 лет<sup>12</sup>. Милтон Фридман считал, что развитие новых технологий во многом способствует росту рынка труда [M. Friedman 2005]. Главным выводом, который могут сделать для себя компании, – это возможность нанимать персонал с наименьшими затратами в странах с развивающейся экономикой. Недельные заработные платы в развитых странах равноценны месячным, а иногда и годовым заработным ставкам в странах с развивающейся экономикой.

### 4. Возрастающий спрос на сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями и мотивацией.

В современном мире все большее значение для деятельности компании приобретают интеллектуальноемкие виды работ, требующие от сотрудников наличие определенных способностей и компетенций, при этом требования к низкоквалифицированным рабочим также ужесточились – появление нового оборудования, развитие технологий производства подразумевают наличие у работников способностей к обучению и освоению новых технологий. Специалисты в области управления персоналом Л. Прайс и С. Тернбул отмечали, что за последние несколько лет требованиям к кандидатам, как на ключевые должности, так и на второстепенные позиции заметно усложнились [L. Price & S. Turnbull 2007]. Вместе с появлением позиций, требующих умственную нагрузку, возрастает спрос на так называемых «knowledge workers» [K. S. Groves 2010]: менеджеров, проектных лидеров, технических и информационных специалистов, исследователей, консультантов и других профессионалов.

Другой, немаловажной сложностью для компаний является повышение уровня мотивации сотрудников и привлечение новых работников, обладающих высоким уровнем мотивации. Результаты исследований, проводимых McKinsey, показали что сотрудники, обладающие высокой мотивацией, способны внести больший вклад в развитие компании по сравнению с менее мотивированными работниками, однако только 29% сотрудников

---

<sup>12</sup>Schuler R. S., Jackson S. E., Tarique I. Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM // Journal of World Business – 2011. – P. 9.

компаний, принимавших участие в исследовании, обладают высокой мотивацией, остальные 62% руководству необходимо стимулировать самостоятельно с помощью финансовых и нефинансовых вознаграждений [McKinsey 2009].

Описанные выше последствия глобализации привели к формированию «войны за таланты», представляющей основную проблему для инновационно-активных компаний. В последнее время наблюдается тенденция к сокращению количества трудоспособных людей, обладающих «базовым набором компетенций», необходимым для успешной работы в международных компаниях [R. S. Schuler 2012]. Руководства американских компаний Microsoft, Cisco и Wipro отметили, что дефицит технических специалистов является одной из основных проблем для деятельности их фирм [M. Herbst 2009; R. Wadha 2009; G. L. Preston 2008]. Несмотря на то, что данная тенденция проявляет себя и на развитых рынках, в наибольшей степени она выражена в странах с развивающейся экономикой. Основные драйверы развития «войны за таланты» на развивающихся рынках рассмотрены в следующем разделе работы.

#### ***1.4. Факторы, способствующие формированию «войны за таланты» в странах с развивающейся экономикой***

В конце 90-х годов спрос на талантливых сотрудников значительно превышал их предложение, что привело к так называемому «дефициту талантов»: привлечение, удержание и развитие талантливых сотрудников стали ключевыми трудностями в мировом бизнесе [E. Chambers, M. Foulon, S. Hankin, E. Michaels 1998]. Позже консультантами McKinsey был употреблен термин «война за таланты», описывающий жесткую конкуренцию между компаниями за привлечение и удержание лучших сотрудников в условиях дефицита талантливых профессионалов.

Основные факторы, способствующие формированию «войны за таланты», можно разделить на четыре группы: глобальные демографические и экономические изменения, возрастающая мобильность организаций и людей, трансформационные изменения в бизнес-среде и организационные различия, включающие гендерную, возрастную и культурную диверсификации. Более подробно каждая группа рассмотрена ниже.

##### ***1. Демографические и экономические изменения***

За последнее десятилетие возрастная структура населения претерпела значительные изменения – сокращение общего коэффициента рождаемости, увеличение продолжительности жизни и непропорциональные демографические изменения

(возрастающий коэффициент смертности во время войны и последующий «бейби-бум» в конце 40-х годов) в довоенное и послевоенное время оказали большое влияние на формирование рынка труда [M. Porter 2005]. Несмотря на то, что продолжительность жизни увеличилась в среднем до 70 – 80 лет, в мире наблюдается сокращение рождаемости – во многих странах данный коэффициент намного ниже установленной нормы – 2.1 ребенка на женщину. Так, в странах Европы этот коэффициент варьируется между 1.2 – 1.4 ребенка на семью, в Китае – 1.8, Сингапуре – 1.4. Многие государства сталкиваются с проблемой старения трудоспособного населения. Данный факт негативно сказывается на деятельности многочисленных компаний, заинтересованных в привлечении молодых специалистов. Существующие демографические тренды наряду с глобализацией бизнеса, сопровождающейся экономической интеграцией между странами, приводят к серьезным изменениям на мировом рынке труда, обостряя «войну за таланты». Все большее количество стран снижают входные барьеры для интеграции иностранных компаний в местный рынок товаров и услуг. Последнее обуславливается стремлением государств к международному сотрудничеству. Рынки капитала приобрели глобальный масштаб, стремительный прогресс в цифровых технологиях значительно сократил расходы на обеспечение коммуникаций и компьютеризацию [S. Bryan & M. Fraser, 1999], создавая выгодные условия для ведения бизнеса на международном уровне.

Основным драйвером развития рынка труда и его интеграции выступают иностранные инвестиции, сопровождающиеся использованием усовершенствованных практик управления организацией и внедрением инновационных технологий. Иностранные инвестиции также оказывают влияние и на развитие управления персоналом – компании при выходе на новые рынки заинтересованы в замещении своих экспатриантов местными сотрудниками, которые лучше осведомлены о культурных особенностях своей страны/региона. Тем самым организации создают спрос на новые виды работ, предоставляя возможности местным кандидатам проявить свои способности и профессиональные навыки. Увеличение доли прямых иностранных инвестиций привело к явному дефициту талантов, наиболее ярко распространенному в развивающихся странах, где компании сталкиваются с проблемами неэтичного привлечения сотрудников – зачастую предприятия переманивают талантливых сотрудников у своих конкурентов, предлагая более выгодные условия труда [W. Farrell & S. Grant 2007; C. Prieur 2007].

Экономические изменения также оказали влияние на становление управления талантливыми сотрудниками – в период расцвета экономики с 1998 по 2001 год компании увеличивали количество своих сотрудников, опасаясь, что они растут и развиваются



медленнее, чем их конкуренты [E. C. Johnson et al., 2005]. Вместо продвижения уже работающих сотрудников организации стали уделять больше внимания привлечению кандидатов с внешнего рынка, что вскоре привело к ситуации, при которой спрос на рабочую силу превышал ее предложение. Привлечение большого количества сотрудников с внешнего рынка увеличило уровень текучести кадров во многих отраслях, организации были вынуждены продолжать процесс поиска и отбора новых сотрудников, при этом у руководств компаний складывалось ощущение дефицита трудовых ресурсов [P. Carrelli 2003]. С окончанием «экономического бума» ситуация на рынке труда кардинально изменилась – наблюдалось большое количество увольнений, компании по всему миру стремились максимально сократить издержки на персонал. Ярким примером является США – за 18 месяцев количество уволенных людей в стране составило 2.2 миллиона. Последствия экономического спада отразились на поколении менеджеров, которые привыкли принимать решения при определенных экономических условиях, изменения которых привело к снижению эффективности руководящего состава и необходимости развития новых навыков.

## *2. Возрастающая мобильность*

Глобализация предоставляет людям новые возможности для эмиграции и смены места работы, а различия в заработных платах, установленных в разных странах, поднимают уровень географической мобильности населения [L. Pritchett 2006]. Миграционные потоки талантливых и творческих людей отличаются высоким показателем эмиграции – 5.5%, в то время как для низко квалифицированных сотрудников этот показатель составляет 0.9% и для сотрудников со стандартным набором навыков и компетенций – 1.6% [The Economist, October 2006]. Стоит также отметить, что данный показатель с наибольшей скоростью меняется для первой группы индивидуумов. Несмотря на стремление людей эмигрировать в поисках лучших условий жизни и возможности повышения своего социального статуса, обратная миграция приобретает все большую популярность. В большинстве случаев иммигранты покидают родную страну с целью получения качественного образования, приобретения ценного опыта работы, повышения своей квалификации, поэтому многие государства, в особенности страны с развивающейся экономикой, заинтересованы в возвращении иммигрантов и их дальнейшем трудоустройстве в местных компаниях. При таких условиях «война за таланты» ведется компаниями на международном рынке.

### *3. Трансформационные изменения в бизнес-среде*

Во всем мире сфера услуг является наиболее востребованным и быстроразвивающимся сегментом бизнеса с преобладающей долей предлагаемых рабочих мест, составляющих 42.7% от общего предложения труда, на втором и третьем месте находятся агрикультурный (34.9%) и индустриальный (22.4%) секторы [ILO 2008]. Для сферы обслуживания, как и для других сегментов бизнеса, важную роль играют инвестиции, направленные на развитие персонала и нематериальных активов компаний. По данным исследования, проводимого экономическими экспертами зарубежного журнала «The Economist» нематериальные активы организаций приобретают все большую значимость – сегодня они составляют более 70% всей ценности S&P 500 компаний<sup>13</sup> по сравнению с 20% в 1980 году [The Economist 2006].

Переход традиционной экономики к «экономике знаний» является одной из основных причин «войны за таланты», повлиявшей на становление новых организационных структур – многие компании осуществили переход от бюрократических, иерархических устройств к более «простым» и эффективным системам коммуникаций, в основе которых лежит командная работа [J. Paine 2006]. Вместе с организационными изменениями в структуре компаний изменились и требования к сотрудникам – у работодателей появились потребности в новых компетенциях, знаниях и навыках, способствующих построению прочных и долгосрочных взаимоотношений между персоналом и руководством компаний.

В рамках глобализации, специализации бизнеса и развития технологий взаимодействия между сотрудниками и другими заинтересованными в деятельности компании лицами выходят на первый план, а аналитические виды работ в большей степени замещаются более творческими, требующими взаимодействия между сотрудниками. Исследования McKinsey показали, что только 15 % работников вовлечены в трансформационный процесс создания продукта или услуги – процесс переработки сырья/исходных данных в конечный продукт/услугу, остальная часть сотрудников компаний занимается интеракцией – поиском необходимой информации, координированием и мониторингом процесса предоставления конечного продукта/услуги [E. C. Johnson et al., 2005]. Несмотря на возрастающую роль интеракции, существует ряд проблем, связанных с эффективным применением и развитием навыков взаимодействия сотрудников компаний. Менеджерам зачастую не хватает времени на менторство и

---

<sup>13</sup> S&P 500 – фондовый индекс 500 акционерных компаний США, обладающих наибольшей капитализацией.

обучение своих подчиненных, в результате многие из руководителей не обладают навыками предоставления обратной связи и развитием компетенций сотрудников. Низкий уровень заинтересованности в наставничестве своих подчиненных можно также объяснить отсутствием мотивации – в большинстве случаев системы вознаграждения не учитывают дополнительный вклад менеджеров в развитие профессиональных навыков сотрудников.

Исторически устойчивая и предсказуемая бизнес-среда обеспечивала людям гарантию трудовой занятости. Сотрудники и работодатели рассматривали свои взаимоотношения как долгосрочные, основанные на взаимном доверии, преданности компании и гарантии выполнения своих обязательств [J. Paine 2006], однако в современное время, «век нестабильности» [R. Foster & S. Kaplan 2001] организациям становится все сложнее выстраивать устойчивые отношения со своими сотрудниками [H. Pink 2001], которые воспринимаются работодателями как «свободные агенты», готовые предоставить компании свои знания и навыки в обмен на предоставляемые возможности профессионального и социального роста.

#### *4. Культурная, возрастная и гендерная диверсификации*

Глобализация бизнеса подразумевает использование компаниями разных моделей управления сотрудниками, соответствующих особенностям региона, в котором они осуществляют свою деятельность. Культурные и национальные особенности, различия в отношении к работе людей в разных странах должны учитываться организациями при выборе тех или иных подходов к управлению персоналом. В то время как культурные особенности и межличностные конфликты представляют трудности для мультинациональных компаний, миграция и глобализации потребителей, поставщиков и инвесторов создают трудности для предприятий, оперирующих на внутренних рынках.

Наблюдается повышение уровня этнической, культурной, и половой диверсификации индивидуумов, работающих в одной организации. Возрастная диверсификация также приобретает широкое распространение. Сотрудники одного возраста имеют похожие взгляды и предубеждения, схожий опыт, что отражается на их рабочем поведении и отношении к выполняемой работе [J. A. Conger 1998]. Ввиду демографических изменений, описанных ранее в работе, все чаще встречаются компании, сотрудники которых являются представителями сразу четырех поколений: «ветераны», «бейби-бумеры», «поколение X» и «поколение Y». Представители разных поколений имеют разные жизненные ценности и ожидания, зачастую они не могут наладить рабочие

взаимоотношения друг с другом. Все чаще руководящие позиции занимают молодые и амбициозные лидеры, в подчинении которых находятся более зрелые люди, обладающие большим опытом работы. Такие случаи часто приводят к возрастающему недовольству в коллективе, создавая препятствия для обучения сотрудников, повышения их продуктивности и внедрения инноваций [K. Smola & D. Sutton 2002].

Стоит также отметить, что предложение женщин на рынке труда значительно выше предложения мужской части населения. По данным ИО<sup>14</sup>, в 2011 году 1.6 из 1.9 миллионов рабочих мест были закреплены за женщинами. Исследования американской организации «Catalyst»<sup>15</sup> подтвердили, что компании, в которых руководящие позиции закреплены в большей степени за женщинами, показывают более высокие результаты эффективности своей деятельности, чем компании, предпочитающие назначать мужчин на высшие должности [T. Jacobs 2005; Catalyst 2008]. По мнению Элиота Нельсона, основателя «Elliott Talent Agency», у работодателей присутствует определенный набор предпочтений и стереотипов, проявляемый при отборе талантливых сотрудников – менеджеры компаний в большинстве случаев отдают предпочтения кандидатам мужского пола, руководствуясь предположением, что женщины не справятся с выполнением требуемых обязанностей [N. Elliott 2007]. Возрастающий уровень участия женской половины населения в управленческой деятельности может изменить устоявшиеся стереотипы компаний.

Еще одной областью различия являются рабочие режимы – в силу личностных особенностей индивидуумов и их занятости, люди выбирают разные графики работы (частичная/полная занятость) и наиболее подходящий способ выполнения рабочих заданий (дистанционно/в офисе компании), а также определяют продолжительность сотрудничества с организацией (заключение краткосрочных или бессрочных трудовых договоров).

Привычное понимание баланса между личной жизнью и работой также подверглось изменению – вместо традиционного «линейного распорядка»: получения образования, устройства на работу, выхода на пенсию, произошел переход к «циклическому планированию жизни», который характеризуется своей периодичностью;

---

<sup>14</sup> ИО – International Labor Organization (Международная организация труда).  
URL: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm>

<sup>15</sup> Catalyst – некоммерческая организация, деятельность которой направлена на борьбу с гендерной дискриминацией, развитием лидерских способностей женщин и их карьерном росте до руководящих позиций в бизнес-компаниях.  
Официальный сайт – URL: <http://www.catalyst.org/>

период образования сменяется периодом работы, чередующимся с периодом восстановления сил, повышения образования, личностного и профессионального развития; при этом каждый из циклов повторяется через определённый промежуток времени [M. Potter 2005]. Данный тренд позволяет стандартизировать карьерное развитие, разработать программы обучения сотрудников и системы вознаграждения, отвечающие их потребностям. Сотрудники, востребованные на рынке труда, хорошо осведомлены о существующих альтернативах выбора работодателя, предлагаемых ценностных предложениях, общей ситуации на рынке труда, что усиливает конкуренции между компаниями за поиски и привлечение талантливых сотрудников.

Учитывая описанные выше факторы, «война за таланты» будет продолжаться в ближайшем будущем. Несмотря на готовность компаний тратить большое количество временных и денежных ресурсов на поиски человека, обладающего всеми необходимыми качествами для эффективной работы на ключевой позиции в их организации, исследования показали, что подобные «зацикливания» на определенной группе сотрудников могут привести к негативным последствиям, например к увеличению текучести кадров [J. Pfeffer & R. I. Sutton 2006]. Консультанты McKinsey отмечают, что используемые компаниями подходы к привлечению и определению талантливых сотрудников можно характеризовать как «неполные, недостоверные или совершенно неправильные» – руководители, увлеченные поиском новых способных работников, зачастую не уделяют должного внимания остальному персоналу компании, в результате люди не чувствуют своей значимости и теряют мотивацию работать в этой организации.

Распространенной ошибкой работодателей, столкнувшихся с проблемой «дефицита талантов», по мнению Ж. Преффера и И. Суттона, является предположение о том, что талантливые сотрудники, отвечающие за 80 % результата в одной компании, будут приносить равноценную пользу для любой другой компании, занимая ту же должность [J. Pfeffer & R. I. Sutton 2010]. Работы ученых показали, что в зависимости от внешних факторов – взаимоотношений в коллективе, отношениям с руководством компании, организации труда и других параметров сотрудники «категории А» могут показать результаты, характерные для «группы В» и наоборот. Результаты исследования Бориса Гройсберга, в котором принимали участие топ-менеджеры, разработчики компьютерных программ, а также профессионалы в области рекламы, инвестиционно-банковской деятельности и юриспруденции, подтвердили, что в большинстве случаев, когда компании нанимают талантливого сотрудника, занимающего лидирующие позиции на старом месте работы, показатели эффективности группы, в состав которой определяется этот человек

заметно ухудшаются, что в свою очередь уменьшает ценность компании на рынке [B. Groysberg et al., 2004; B. Groysberg et al., 2006; B. Groysberg et al., 2008]. Автор поясняет, что доказанный эффект носит долгосрочный характер – 46% из 1052 талантливых сотрудников, принимавших участие в исследовании, продолжали показывать низкие результаты на новом месте работы спустя год после ухода из другой компании, где они считались «звездами». Более того, на протяжении следующих пять лет работы в новой компании, наблюдаемые талантливые сотрудники восстановили свои изначальные показатели эффективности лишь на 20%. Исходя из полученных данных исследователи определили, что лишь 30% результатов работы талантливых сотрудников зависит от индивидуальных качеств человека, на остальные 70% влияют ресурсы и характеристики компании, такие как: репутация фирмы на рынке, информационные технологии, стиль лидерства, существующие программы развития сотрудников и другие [B. Groysberg et al., 2004]. Авторы предлагают компаниям «выращивать» талантливых сотрудников самостоятельно, используя системы тренингов и менторства, а также разрабатывать методы их удержания, позволяющие развивать сотрудникам приобретенные навыки, получать признание как внутри компании, так и вне ее пределов и поддерживать баланс между личной жизнью и работой.

Как было отмечено ранее, «война за таланты» появилась в результате многочисленных последствий глобализации бизнеса, поэтому для поддержания конкурентоспособности в условиях «дефицита талантов» организациям необходимо определить набор практик и инструментов для разрешения проблем в области управления персоналом ввиду описанных изменений, происходящих в рамках глобализации.

### ***1.5. Способы разрешения проблем глобального управления талантливыми сотрудниками***

Обеспечение соответствия стратегии компании с используемыми HR-практиками, позволяющими разрешить проблемы глобального управления талантами, является первым шагом к достижению устойчивого конкурентного преимущества на мировом рынке [S. M. Rioux et al. 2009]. Перечень возможных методов управления персоналом, применимых в рамках глобального управления талантами представлен на Рисунке 1. Некоторые специалисты в изучаемой области предлагают компаниям использовать комбинации нескольких практик одновременно [D. Stark et al. 2009]. Далее представлен анализ предлагаемых методов.

## **1. Смена местоположения операционной деятельности компаний**

При принятии решения о выходе на новый рынок или смене местоположения основного филиала компании, руководства фирм должны учитывать такие факторы, как: система налогообложения, инфраструктура страны, политическая ситуация, особенности культуры, транзакционные издержки, насыщенность конкуренции, наличие поставщиков и другие аспекты для успешного ведения бизнеса в новой среде. Инновационные компании все чаще используют данную практику, например, IBM за последние три года наняло более 90 000 человек в Бразилии, Китае и Индии [S. Hamm 2008]. Компании Intel и Dell также проявляют интерес к странам, входящим в состав БРИК, и нанимают новых сотрудников непосредственно на их территории.

## **2. Сценарное планирование человеческих ресурсов**

Наряду с принятием решений о смене геопозиции, компании должны уметь прогнозировать и определять необходимое количество сотрудников, принимая во внимание данные о текучести кадров и среднем возрасте работников. По мнению таких исследователей, как Х. Кортни, Р. Дай, О. Сибони, по сравнению с традиционным планированием человеческих ресурсов, основанным на статистических данных, сценарное планирование является более эффективным в условиях высокой неопределенности<sup>16</sup>. Создание четырех основных сценариев в соответствии с известными причинами возникающих проблем поможет компаниям определиться с их стратегическим направлением.

## **3. Комплектование персонала**

### *3.1. Привлечение и отбор талантливых сотрудников*

Все большее количество организаций сталкивается с трудностями привлечения новых сотрудников. Закрыть ключевые позиции, подразумевающие наличие у кандидата необходимого набора компетенций и готовности работать в режиме многофункциональности, становится испытанием для hr-отдела фирмы [M. Huselid, B. E. Becker, 2009]. Компаниям необходимо обладать безупречной репутацией на рынке труда, становиться более привлекательной для потенциальных кандидатов. Для достижения данной цели менеджерам по работе с персоналом необходимо разработать разные подходы к привлечению новых сотрудников – так называемые «employee value

---

<sup>16</sup> Schuler, Randall S., Susan E. Jackson, and Ibraiz Tarique «Global Talent Management And Global Talent Challenges: Strategic Opportunities For IHRM». – 2010.

propositions» (EVPs) – «ценностные предложения для кандидатов» [M. Guthridge et al.], включающее в себя наличие различных бонусов, возможности изменения графика или дистанционного выполнения работы. Подобные инструменты привлечения будут варьироваться в зависимости от возраста кандидата и предлагаемой позиции.

### *3.2. Удержание талантливых сотрудников*

Удержание талантливых сотрудников является одной из основных задач для менеджеров по персоналу. Генеральный директор компании Deloitte Джим Волл оценил изменения в текучести талантливых сотрудников на один процент в 400-500 миллионов долларов для их фирмы [The Economist, 2007]. Во избежание подобных финансовых потерь компании предлагают сотрудникам долгосрочные договоры, в которых прописаны условия повышения заработной платы [The Economist, 2007]. Успешные стратегии удержания талантов также включают в себя: акцент руководства на важность деятельности ключевых сотрудников, расширение базы кандидатов для отбора, мониторинг мирового рынка труда в поисках новых талантов, разработка программ обучения и развития, вознаграждение менеджеров за сокращение текучести талантов.

### *3.3. Сокращение затрат на персонал*

Под «сокращением» в данном случае подразумевается уменьшение рабочих часов или рабочих дней, сокращение дополнительного рабочего времени, изменения в заработной плате и структуре вознаграждений, использование аутсорсинга, привлечение стажеров и сотрудников, работающих на волонтерской основе. Благодаря подобным практикам компании могут уменьшить свои затраты на персонал без сокращения численности сотрудников.

## **4. Обучение и развитие талантов**

Программы по обучению и развитию талантливых сотрудников способны не только повысить уровень квалификации сотрудников, но и сделать компанию более привлекательной для потенциальных кандидатов. Большую популярность сегодня приобретают программы обучения в специализированных бизнес-школах или корпоративных институтах.

## **5. Оценка деятельности талантливых сотрудников.**

Персональная оценка талантов играет ключевую роль в формировании мотивации сотрудников [A. Varma, P. S. Budhar 2008]. Ярким примером эффективного использования



системы оценивания сотрудников является корейская компания Novartis, в основе системы которой лежит оценка, как результатов деятельности сотрудника, так и его личностные характеристики и набор ценностей – насколько человек креативен, обладает ли лидерскими качествами и инновационными идеями. Подобный подход к оцениванию сотрудников в сопровождении обратной связи способен расширить набор компетенций и повысить уровень мотивации персонала [J. Siegel, 2008].

## **6. Разработка конкурентоспособной системы вознаграждения**

Важным аспектом системы вознаграждения является способы начисления бонусов. Во многих международных компаниях бонусы начисляются сотруднику в соответствии с распределением его результатов с помощью матрицы/графика, отображающие вклад каждого из тестируемых работников. Компании, уделяющее большое внимание системе вознаграждения, затрачивают большие финансовые инвестиции, поскольку бонусная часть оплаты труда зачастую превышает базовый оклад сотрудников – таким способом компании также разрешают вопрос удержания и мотивации своих талантливых сотрудников.

### ***1.6. Управление талантливыми сотрудниками в России: основные практики и проблемы***

Все большее количество российских компаний выходят на внешние рынки с целью укрепления своих позиций на локальном рынке. По словам Сергея Борисова, экс-президента ОПОРЫ<sup>17</sup> России, «в последнее время интернационализация российского бизнеса набирает обороты». Выход на международный рынок открывает российским компаниям новые возможности для дальнейшего роста, вместе с этим организации сталкиваются с более серьезными проблемами, в том числе и с глобальными трудностями управления талантливым персоналом, описанными в предыдущем параграфе. Несмотря на общий характер проблем в области управления талантливыми сотрудниками, существует ряд особенностей, характерных для руководства способным персоналом в российских компаниях.

Во-первых, управление одаренными талантами людьми в России появилось сравнительно недавно, поэтому в большинстве отечественных компаний управление талантливыми сотрудниками воспринимается как отдельное функциональное направление, не интегрированное с деятельностью HR-отдела [М. О. Латуха 2015].

---

<sup>17</sup> ОПОРА – общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства.

Руководство отечественных компаний недооценивает важность изучаемого направления – наблюдается низкая вовлеченность топ-менеджмента в развитие управление талантливым персоналом, финансовые средства на его развитие зачастую не выделяются. По данным исследования PwC<sup>18</sup>, большая часть российских компаний ведет программы по управлению талантами исключительно для руководящих должностей, что с точки зрения самой концепции управления талантами, является ошибочным.

Во-вторых, немаловажную роль играет тот факт, что во многих российских организациях долгое время присутствовал авторитарный/бюрократический стиль лидерства, ограничивающий возможности сотрудников самостоятельного принятия решений и понижающий уровень вовлеченности сотрудников в деятельность организации [M. Latukha, 2015], что в конечном итоге препятствовало развитию компаний и появлению инновационных идей [A. Skuza et al. 2013], в том числе и появлению программ в области управления талантливыми сотрудниками.

Недостаток компетенций российских менеджеров также во многом ограничивает применение эффективных практик управления талантливыми сотрудниками, что объясняется отсутствием полноценного бизнес-образования в советское время [N. Holden and V. Vaiman 2013; M. Latukha 2015]. Некоторые эксперты отмечают, что сегодня у многих российских менеджеров отсутствует необходимый бизнес-опыт, это связано с тем, что развитие бизнес-культуры и бизнес-образования в нашей стране началось сравнительно недавно [C. F. Fey 2008; C. F. Fey & S. Shekshnia 2011; S. M. Puffer and D. J. McCarthy 2011; M. Latukha 2015].

Важные выводы о факторах, влияющих на развитие управления сотрудниками, обладающими большими способностями, в России, были сделаны В. Вейманом и Н. Холденом: авторы отметили, что системы управления талантливым персоналом в России носят дисфункциональный характер. Другим выводом стал факт, что по сравнению с российскими работодателями, зарубежные компании, представленные в России, уделяют больше внимания программам по развитию способных работников, что делает их более привлекательными для российских сотрудников [N. Holden and V. Vaiman 2013; M. Latukha 2015].

Еще одной характерной чертой для развития изучаемого HR-направления в России является возрастающая роль нематериальных активов – узнаваемость бренда, развитие технологий, интеллектуальная составляющая фирмы приобретают все большую роль для

---

<sup>18</sup> PwC Экспресс-исследование: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника – 2013.  
URL: [https://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse\\_survey-tm-evp-2013.pdf](https://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse_survey-tm-evp-2013.pdf)

компаний, что в свою очередь оказывает влияние на спрос сотрудников, обладающих широким набором компетенций; глобализация бизнеса требует от организаций наличия высококвалифицированных специалистов; низкий уровень приверженности сотрудников осложняет процесс удержания ключевых сотрудников в российских организациях [М. Latukha 2014] – все это приводит к жесткой конкуренции работодателей за самый ценный ресурс компании – ее сотрудников.

Глобализация бизнеса оказывает большое влияние на развитие практик управления талантливыми людьми. Руководства российских компаний, успешно вышедших на международный рынок, перенимают опыт своих зарубежных коллег, внедряя их программы по управлению талантами в свои фирмы. Однако, как правило, они не учитывают культурные и национальные особенности своей страны, не адаптируют программы под своих сотрудников.

Управление человеческими ресурсами в России сформировалось под влиянием послесоветского мировоззрения – недостаток креативного мышления, отсутствие карьерного планирования и доминирование функций контроля оказали большое влияние на скорость и качество развития практик по управлению человеческими ресурсами в общем и талантами в частности [М. Latukha 2015].

Применяемые практики управления талантливыми сотрудниками за рубежом значительно отличается от используемых методов в России. По сравнению с иностранными компаниями российские организации обладают низкой заинтересованностью в развитии изучаемого HR-направления и недостаточной осведомленностью об эффективных практиках его применения [М. Latukha 2015]. Крупные российские международные компании рассматривают управление талантливым персоналом с точки зрения идентификации групп способных сотрудников, обладающих высоким потенциалом для разработки индивидуальных программ их дальнейшего развития, но в большей степени – для создания кадрового резерва [А. Shabazov 2010; М. Latukha 2015]. Распространенной ошибкой российских компаний является формирование кадрового резерва без четко определенных целей – многие организации после создания кадрового резерва не имеют представления, какие действия предпринимать дальше, в то время как сотрудники, попавшие в его состав, рассчитывают на последующее повышение в должности. Зачастую при несовпадении ожиданий сотрудников с реальной обстановкой в компании, они принимают решение об уходе, вместе с тем, обеспечивая предприятию отток интеллектуального капитала.

Несмотря на допускаемые ошибки российскими компаниями и низкий уровень осведомленности о развитии управления талантливыми сотрудниками, данная практика

приобретает все большую популярность в России [И. Симонова 2010]. Эмпирическое исследование, проводимое под руководством М. О. Латуха, показало, что 56% опрошенных респондентов отметили, что в их компаниях практикам управления талантливым персоналом не уделяется должного внимания. С помощью опросов сотрудников российских компаний были выявлены основные драйверы развития исследуемой практики в нашей стране: по мнению 67% респондентов, российским компаниям необходимо повысить уровень обслуживания клиентов и улучшить процесс разработки инноваций; 63% отметили, что главной причиной развития управления способными сотрудниками является дефицит талантливых сотрудников и необходимость в формировании устойчивого конкурентного преимущества [М. Latukha 2015]. Результаты исследования подтвердили низкий уровень инновационной активности российских предприятий, а также малую распространенность практик управления талантливыми сотрудниками в России.

На основе анализа существующих исследований М. Хьюселда (1995), К. Преффера (1998), Р. Бозелия (2001), М. Латуха, направленных на выявление взаимосвязи между управлением персоналом и показателями эффективности деятельности компаний, можно сделать вывод о важности разработки эффективных программ по управлению талантливыми сотрудниками, поскольку они способствуют улучшению показателей деятельности организаций, а именно: влияют на повышение уровня удовлетворенности клиентов и увеличение рыночной доли компаний, а также обеспечивают рост прибыли организаций [М. Latukha 2014], что свидетельствует о необходимости дальнейшего развития и использования существующих практик российскими компаниями.

### **Выводы по первой главе**

- Существует множество различных подходов к определению «талантливый сотрудник», каждая компания вкладывает свое значение в это понятие – некоторые придерживаются общего подхода, руководствуясь предположением о том, что все сотрудники талантливы, в то время как другие компании под «талантами» понимают определенную группу людей, чей потенциал и способности необходимо раскрывать для формирования устойчивого конкурентного преимущества организации.
- Управление талантливыми сотрудниками непосредственно связано с разработкой стратегий компаний, идентификации «дефицита талантов», успешного планирования, отбора, найма, обучения, мотивации, привлечения и удержания

талантливых сотрудников с помощью разнообразного инструментария [К. S. Groves, 2007].

- Компании, конкурирующие на международном рынке, сталкиваются с более серьезными, глобальными проблемами управления талантливыми сотрудниками, главной из которых является «война за таланты».
- Зарубежные компании, представленные на российском рынке, имеют более развитую систему управления талантливым персоналом, в связи с чем обладают большей привлекательностью для кандидатов, заинтересованных в постоянном росте и развитии своих как профессиональных, так и личностных качеств.
- Управление талантливыми людьми в российских компаниях находится на стадии развития – заинтересованность и осведомленность руководства большинства российских компаний в рассматриваемой области характеризуются низким уровнем.
- Развитие и интернационализация российского бизнеса требуют от компаний привлечения новых талантливых сотрудников и разработку программ для их эффективного управления, что свидетельствует о том, что в ближайшее время концепция управления талантливым персоналом приобретет широкое применение в России.

## **ГЛАВА 2. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ В ИННОВАЦИОННО-АКТИВНЫХ КОМПАНИЯХ.**

В современных условиях развития экономики способность компаний генерировать инновации становится залогом их долгосрочного успеха. По результатам исследований, проводимых Бостонской консалтинговой компании (BCG), значимость инновационной деятельности для подавляющего числа организаций остается одним из главных приоритетов. Данные опроса, проводимого в 2015-м году, показали, что 79% опрошенных компаний выделили создание инноваций главным фактором успеха ведения бизнеса по сравнению с 66% в 2005-м году<sup>19</sup>. Новаторские решения представляют собой продукты интеллектуальной деятельности, поэтому руководства инновационных компаний стремятся привлечь творческих сотрудников, раскрытие талантов и способностей которых повлечет за собой создание инноваций. Основной задачей большинства исследований, посвященных деятельности высокотехнологичных компаний, является поиск

---

<sup>19</sup> См. Исследование Бостонской консалтинговой группы «The most innovative companies 2015». URL: <https://media-publications.bcg.com/MIC/BCG-Most-Innovative-Companies-2015-Nov-2015.pdf>

инструментов стимулирования их инновационной деятельности. К таким инструментам относится инновационное рабочее поведение, которое формируется посредством эффективного управления человеческими ресурсами в целом и талантами в частности [В. С. Цыбова 2014].

Для подробного изучения способов стимулирования инновационной деятельности компаний необходимо уточнить используемую в работе терминологию, представленную во второй главе.

### ***2.1. Инновации и инновационная активность компаний: определения, признаки и классификация***

Впервые термин «инновация» был введен в научный оборот в начале XX века в работах австрийского экономиста, создателя динамической теории изменений в экономике Й. Шумпетера в результате анализа «новых комбинаций» [J. Schumpeter, 1951, р. 66], связанных с изменением процессов развития экономических систем. Создатель термина придавал особое значение комбинированию формализованных знаний. Он подчеркивал, что появление различных инноваций: новых товаров и рынков, методов производства, материалов и организаций – это результат новых «комбинаций» знаний.<sup>20</sup> По мнению Й. Шумпетера, «инновация – это концепция, которая включает в себя следующие аспекты:

- создание нового товара, с которым потребители еще не знакомы, или совершенствование качества существующего товара;
- создание нового метода производства, еще не испытанного в данной отрасли промышленности;
- открытие нового рынка, то есть рынка, на котором данная отрасль промышленности в данной стране еще не торговала, независимо от того, существовал ли этот рынок ранее;
- открытие нового источника факторов производства, независимо от того, существовал ли этот источник ранее или его пришлось создать заново;
- создание новой организационной формы». [J. Shumpeter, 1951, р. 82; В. С. Цыбова 2014].

В своих работах ученый выделял, что не всякое новшество или нововведение может являться инновацией. Новые разработки должны в первую очередь повышать

---

<sup>20</sup> Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company // New York: Oxford University Press – 1995. – P.62.

эффективность действующей системы. Как и Й. Шумпертер, Питер Дракер подчеркивал важность инновационной деятельности фирмы. По словам гуру менеджмента, «инновационная деятельность – это особый инструмент, позволяющий предпринимателю использовать перемены и превращать их в новые возможности для, например, открытия нового бизнеса или оказания новой услуги». [Питер Дракер, Бизнес инновации 2007, с.39]. В своих работах автор также отмечал, что для успешного ведения бизнеса «предприниматель должен находиться в целенаправленном поиске источников инноваций, перемен и их признаков, указывающих на возможности успешной инновационной деятельности» [Питер Дракер, Бизнес инновации 2007, с.39].

Для рассмотрения определения «инновация» в рамках инновационной активности компаний и последующей формулировки рабочего определения, необходимо обратиться к методологическому документу «Руководство Осло»<sup>21</sup>, где под термином «инновация» подразумевается «конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде:

- новых или усовершенствованных продуктов или услуг;
- новых или усовершенствованных технологических процессов;
- новых методов производства и способов его организации, использованных на практике;
- новых рынков и способов продвижения продукта» [Руководство Осло 2006, с.8].

Согласно вышеуказанному руководству, инновационная деятельность включает в себя все «научные, технологические, организационные, финансовые и коммерческие шаги, которые фактически или по замыслу ведут к реализации инноваций» [Руководство Осло, 2006, с.13]. При этом некоторые из предпринятых компаниями действий могут и не быть реформенными по своей сути, однако они необходимы для реализации инновации.

В результате анализа наиболее распространенных трактовок, было выведено рабочее определение: *инновация* – результат преобразования первичной идеи в конечный новый продукт/услугу/рынок или технологию, имеющие практическую значимость для компании и представляющие основу для формирования ее конкурентного преимущества.

---

<sup>21</sup> Руководство Осло - общепризнанное в мире справочное и методологическое издание в области инноваций, разработанное организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Евростатом.  
URI: [http://mgimo.ru/upload/docs\\_6/ruk.oslo.pdf](http://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf)

Согласно Руководству Осло<sup>22</sup>, инновации на предприятиях относятся к категории планируемых изменений, реализуемых с целью достижения поставленных целей, таких как повышение экономической эффективности. В вышеуказанном документе также выделены основные признаки инноваций, которые можно свести к трем главным характеристикам: новизна разработки, практическая применимость и последующая коммерческая реализуемость.

Помимо признаков инноваций необходимо рассмотреть их классификацию, поскольку процессы управления нововведениями, применяемыми в разных отраслях и сферах деятельности, отличаются друг от друга. В Руководстве Осло [Руководство Осло 2010] выделены четыре типа инноваций:

- *продуктовые инновации* представляют внедрение нового или значительно улучшенного по части использования продукта/услуги. В данную категорию входят значительные усовершенствования технических характеристик продукта, его компонентов, а также других функциональных характеристик;
- *процессные инновации* предполагают внедрение нового или улучшение существующего метода производства или доставки продукта. В эту группу включены значительные изменения в технологии, производственном оборудовании или программном обеспечении;
- *маркетинговые инновации* включают внедрение нового метода маркетинга, подразумевающего значительные изменения в дизайне и упаковке продукта, в способах размещения и ценообразования, а также его позиционирования и продвижения на рынке;
- *организационные инновации* подразумевают использование нового организационного метода в деловой практике компании, включая организацию новых рабочих мест.

Наряду с определениями инновации и инновационного процесса целесообразно выделить еще один термин – инновационная активность компании. Под данным понятием следует понимать комплексную характеристику новаторской деятельности компании, включающей «восприимчивость к новшествам, степень интенсивности и своевременность осуществляемых действий по трансформации новшеств, способность мобилизовать потенциал необходимого количества и качества, способность обеспечить обоснованность

---

<sup>22</sup> Руководство Осло  
URL: [http://mgimo.ru/upload/docs\\_6/ruk.oslo.pdf](http://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf)



применяемых методов, рациональность технологии инновационного процесса по составу и последовательности операций»<sup>23</sup> [А. Ю. Завьялов 2010]. В более узком смысле инновационная активность является мерой, оценивающей уровень вовлеченности компаний в инновационную деятельность. В следующем разделе представлена информация о том, каким образом можно идентифицировать рассматриваемый тип компаний.

## ***2.2. Методология определения инновационно-активных компаний***

Инновационный бизнес строится на знаниях, именно поэтому в инновационно-активных компаниях знание управляет возможностями организации, а интеллектуальные активы представляют большую ценность для достижения целей фирмы, нежели материальные. Ярко выраженная потребность инновационных компаний в талантливых сотрудниках во многом объясняется отличительными характеристиками организаций исследуемого вида, к которым относятся:

- хорошо организованная система приобретения новых знаний, финансируемая на постоянной основе, а также регулярное обучение персонала;
- ориентация на творческий потенциал отдельных сотрудников, групп людей и организации в целом;
- эффективное управление знаниями, развитая инфраструктура обработки получаемой информации;
- непрерывное гармоничное наращивание имеющегося интеллектуального капитала предприятия;
- способность к адаптации, гибкость организационной структуры;
- разрешение проблем в рамках командной работы, развитие навыков сотрудников в самостоятельном принятии решений;
- открытая корпоративная культура, способствующая процессу генерации новых идей [Е. В. Маркова 2002; Г. В. Бережнов 2008].

На основе проанализированных характеристик инновационно-активных организаций было сформулировано следующее определение: инновационно-активными называются компании, осуществляющие разработку и внедрение новых продуктов/услуг/технологических процессов, основой функционирования которых

---

<sup>23</sup> А. Ю. Завьялов. Инновационная активность предприятий и организаций региона как ключевой фактор его инновационного развития: исследовательская работа.

URL:[https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwimiKuTobnLAhUMMZoKHc3fAzwQFggBMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.perm.ru%2Ffiles%2Fkonf\\_zavyalov.doc&usg=AFQjCN GMCouRmFOhZjfbEPxRkB889ENhmg&sig2=fCVUHX1PgTDxqvz3dE8ySg&bvm=bv.116573086,d.bGQ](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwimiKuTobnLAhUMMZoKHc3fAzwQFggBMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.perm.ru%2Ffiles%2Fkonf_zavyalov.doc&usg=AFQjCN GMCouRmFOhZjfbEPxRkB889ENhmg&sig2=fCVUHX1PgTDxqvz3dE8ySg&bvm=bv.116573086,d.bGQ)

являются знания [Е. В. Маркова 2002; Г. В. Бережнов 2008]. Целью таких компаний является получение нового организационного знания, ориентированного на разрешение имеющихся проблем, улучшение показателей эффективности деятельности организации и как следствие повышение ее финансовых показателей.

Приведенные выше признаки характерны для большинства инновационных компаний, однако они не всегда позволяют идентифицировать искомые организации. Для оценки уровня инновационной деятельности и определения компании к инновационно-активной существует множество различных способов. Зарубежные ученые используют системы оценки, основанные на расчете экономических показателей, таких как: расходы на НИОКР, количество новых изобретений и патентов и других индексов [М. Hagedoorn & J. Cloudt, 2003; В. С. Цыбова 2014]. Еще одним распространенным способом является анализ среды функционирования предприятия (DEA)<sup>24</sup>, позволяющий вычислять не только количественные параметры деятельности компании, но и качественные. Многие российские авторы разработали собственные методы оценки инновационной деятельности: Никитина О. В. использует критерии интеллектуальности, инновационности и инновативности, с помощью которых можно определить является ли та или иная компания инновационной; комплексная оценка С. Н. Павловой включает в себя набор критериев, в число которых входят затраты компании на НИОКР и разработку новых технологий, затраты на приобретение лицензий и ноу-хау, продолжительность разработки новых продуктов или услуг [С. Н. Павлова 2011; В. С. Цыбова 2014]; А. Ю. Завьялов в своих работах предлагает использовать «ромб инновационной активности», состоящий из четырех показателей, влияющих на уровень инновационной активности: организованность инновационного процесса, уровень качества и своевременность выпуска нового продукта, обеспеченность компании ресурсами и восприимчивость к новым идеям [А. Ю. Завьялов 2010].

Авторы приведенных выше методов оценки инновационной активности компаний используют разные критерии инновационности и системы расчетов, в то время как существует комплексный подход оценки предприятий, объединивший в себе наиболее важные критерии. «Методика отнесения организаций к инновационному типу»<sup>25</sup> была разработана в целях идентификации инновационно-активных компаний для реализации инновационной политики Санкт-Петербурга [В. С. Цыбова 2014] и широко используется

---

<sup>24</sup> DEA – Data Envelopment Analysis

<sup>25</sup> Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 20 июля 2007 года №881 «Об основах инновационной политики Санкт-Петербурга».

URL: <http://docs.cntd.ru/document/8453800>

различными государственными органами РФ. Согласно данной методике принадлежность компании к инновационному типу определяется с помощью сравнения показателей инновационной деятельности с установленными коэффициентами. Согласно Методике показатели инновационной активности делятся на обязательные и выборочные. К обязательным относятся затраты, связанные с приобретением или разработкой новых технологий, проведения научно-исследовательских, опытно-конструкторских, технологических работ, а также доля инновационных изобретений в общем объеме продукции. Минимальное значение для каждого обязательного показателя – 10 процентов. Среди выборочных показателей в Методике выделяются следующие: доля научно-технического персонала, эффективность затрат на научные исследования, количество полученных патентов, количество поданных заявок на получение патентов, доля паушальных платежей в выручке организации, доля нематериальных активов в общем объеме активов. Сумма коэффициентов используемых показателей для оценки инновационной деятельности компании должна быть не менее 5, поэтому в рамках данной работы были выбраны 5 ключевых показателей, представленных в таблице 2.

*Таблица 2 «Показатели и коэффициенты инновационной деятельности компаний».*

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование показателя ИД организации</b>	<b>Установленное значение показателя ИД организации</b>	<b>Коэффициент показателя ИД организации</b>
1	Доля научно-технического персонала от среднесписочной численности организации, %	Не менее 15%	1
2	Количество полученных патентов, штук	Не менее 2	2
3	Количество поданных заявок на выдачу патентов, штук	Не менее 3	1
4	Доля отгруженной инновационной продукции на экспорт в общем объеме отгруженной продукции, %	Не менее 10%	1
5	Доля нематериальных активов в общем объеме активов, %	Не менее 2%	1

Представленный выше метод оценивания инновационной деятельности не требует использования первичной информации о компании и позволяет с наибольшей точностью классифицировать предприятия как инновационно-/неинновационно-активное без лишних временных затрат. При составлении таблицы были использованы ключевые коэффициенты, используемые многими зарубежными авторами для оценки инновационной деятельности компании.

Классификация компании как инновационно-активной подразумевает наличие у организации определенных особенностей, перечисленных ранее в работе. Специфика деятельности инновационных компаний оказывает влияние на применяемые модели управления человеческими ресурсами, в том числе и на управление талантливыми сотрудниками. Подробнее о различиях в подходах к управлению талантливым персоналом в инновационных организациях и в компаниях, не относящихся к данному типу, представлено в следующем разделе работы.

### ***2.3. Различия в управлении талантливыми сотрудниками в инновационных и неинновационных компаниях***

Традиционные службы управления персоналом не адаптированы для работы в инновационных организациях, отличающихся высокой долей неопределенности в достижении конечных результатов, наличием вероятностных процессов и прямой зависимостью от знаний и творческого потенциала своих сотрудников. Менеджерам инновационных компаний приходится создавать сетевые организационные структуры для распространения новых знаний, поддерживать постоянный процесс обучения сотрудников, что зачастую требует реорганизации всей системы управления персоналом. Последнее время российские предприятия столкнулись с потребностью в специалистах по управлению талантливым персоналом, знающих специфику работы в инновационных организациях [В. Г. Бережнов 2008] – HR-специалисты инновационных компаний сталкиваются с дополнительными трудностями на каждом из этапов работы с потенциальными или уже работающими в компании сотрудниками-новаторами, к которым относятся:

#### ***1) Прогнозирование численности персонала***

Инновационные компании сталкиваются с трудностями точного прогнозирования будущей потребности в трудовых ресурсах в общем и талантливых сотрудниках в частности. По сравнению с традиционными компаниями, определяющими потребность в

трудовой силе как разницу между работающими в организации сотрудниками и будущим спросом на рабочую силу, для инновационных компаний характерна высокая доля неопределенности конечных результатов деятельности, что затрудняет прогнозирование будущих потребностей в трудовых ресурсах. Зачастую такие предприятия прибегают к методу сценарного планирования, в ходе которого рассматривается несколько альтернатив будущего развития организации при различных условиях изменения среды, при этом прогнозирование потребности в человеческих ресурсах осуществляется отдельно для каждой альтернативы.

## *2) Дополнительные требования к кандидатам*

Наряду с распространенными требуемыми качествами талантливые сотрудники инновационных компаний «должны обладать гибкостью и подвижностью мышления, творческим потенциалом, потребностью в творческой самореализации, умением приспосабливаться к быстроменяющимся условиям работы, склонностью и способностью к обучению и переобучению» [С. Д. Ильенкова «Инновационный менеджмент» 2004, с.58], что усложняет процесс поиска и отбора сотрудников.

## *3) Необходимость использования комплексных методик отбора персонала*

HR-специалистам инновационных компаний необходимо определить не только профессиональные способности соискателя работы, но и его творческий потенциал, поэтому помимо типовых методик отбора сотрудники HR-отдела используют качественную оценку кандидат, включающая в себя систему специально разработанных тестов, творческих конкурсов, а также анализ имеющихся у кандидата патентов и публикаций [В. М. Аньшин, А. А. Дагаева «Инновационный менеджмент...» 2007].

## *4) Оптимизация графика работы*

Немаловажную роль в управлении талантливыми сотрудниками инновационно-активных компаний играет организация рабочего времени. Периоды мозговой активности сотрудников таких компаний различаются и зависят от личных качеств каждого человека. Поскольку интеллектуальная и творческая деятельность играют важную роль для развития рассматриваемых компаний, сотрудникам-новаторам необходимо предоставлять возможность составления гибкого графика – приходить раньше основного рабочего времени, или, наоборот оставаться как можно дольше. Неинновационные компании, как правило, используют единый рабочий график.

#### *5) Обеспечение постоянного роста и развития сотрудников*

Для инновационных компаний особо актуален вопрос обучения своих сотрудников. Процесс повышения их профессионального уровня должен сопровождаться развитием творческого потенциала, поскольку деятельность компании подразумевает не только использование имплицитного («неявного») знания, но и организацию процесса генерирования новых идей.

#### *6) Дефицит «инновационных» менеджеров по персоналу*

Поиск специалиста в области управления талантливym персоналом, отвечающего специфики инновационной деятельности компаний, является более сложным процессом по сравнению с поиском профессионала в этой же области для традиционных компаний. Проблемой нехватки специализированных менеджеров по персоналу, ориентированных на работу в инновационно-активных организациях особенно актуально для России. Наряду с распространенными требованиями к традиционным HR-менеджерам – обладание лидерскими качествами, высоким уровнем ответственности, стрессоустойчивости, организаторскими способностями и другими профессиональными качествами при отборе инновационного менеджера появляются дополнительные требования – умение работать с творческим коллективом, способность успешно разрешать групповые и межличностные конфликты, открытость для новых идей и готовность к оправданному риску [А. К. Казанцев 2009].

Несмотря на явную потребность в высококвалифицированных специалистах по управлению талантливыми сотрудниками, способных работать в инновационной среде, общей программы по их подготовке в России не существует. Решением данной проблемы может стать «целенаправленная политика государства по подготовке инновационных менеджеров» [Л. С. Барютин, А. К. Казанцев «Основа инновационного менеджмента» 2006, с.234], направленная на привлечение зарубежных специалистов и преподавателей для разработки новых программ обучения российских специалистов в данной сфере.

#### *7) Преобладание нефинансовых методов мотивации в системе вознаграждения сотрудников*

Сотрудники-новаторы, работающие в инновационной среде, обладают высокой потребностью в самореализации, признании личных достижений, в профессиональном развитии. Менеджерам по персоналу необходимо поддерживать внутреннюю мотивацию

работников, выстраивая грамотную и эффективную систему вознаграждения, соответствующую предпочтениям талантливых сотрудников [Л. А. Бурлакова 2008]. В неинновационных российских компаниях превалирующую роль в мотивации персонала играет финансовое вознаграждение.

#### *8) Проблемы межличностных и групповых конфликтов в коллективе*

Другой особенностью инновационных компаний является организация рабочего поведения, требующая определенного контроля трудовых отношений между сотрудниками. По сравнению с неинновационными компаниями, инновационно-активные чаще сталкиваются с серьезными разногласиями в коллективе. Широкий спектр требований к сотрудникам таких компаний приводит к формированию коллектива, зачастую состоящего из «психологически несовместимых творческих людей» [С. С. Фролов, Социология организаций 2005, с. 108]. Как правило, творческие сотрудники не готовы придерживаться четких организационных правил, им необходимы самостоятельность в принятии решений и свобода самовыражения. Данные факты обуславливают наличие частых разногласий, переходящих в межличностные или групповые конфликты, большая часть из которых возникает из-за недопонимания [В. В. Жариков 2007]. Конфликты негативно влияют на эмоциональное состояние работников, что напрямую сказывается на их трудовой деятельности, поэтому служащие HR-отдела должны иметь навык в управлении конфликтами [С. С. Фролов 2005]. Совершенствование процесса коммуникации между сотрудниками, поддержание творческой атмосферы в организации так же является неотъемлемой частью функциональных обязанностей сотрудников по работе с персоналом.

#### *9) Возрастающая роль неформальных групп*

Руководители неинновационных компаний негативно относятся к появлению в коллективе неформальных групп, в то время как на деятельность инновационно-активных организаций это явление оказывает положительное влияние. Принимая во внимание потребности и желания сотрудников-новаторов, их индивидуальность и творческую натуру, сотрудники HR-отдела должны использовать неформальные группы для создания конструктивной конкуренции между группами, повышающей эффективность деятельности организации [С. Д. Ильенкова «Инновационный менеджмент» 2007]. Однако вместе с положительным эффектом от создания неформальных групп, HR-менеджеры

могут столкнуться и с негативными результатами – конструктивная конкуренция может перерасти в сложно разрешимый, деструктивный конфликт.

Возникновение конфликтов в инновационных компаниях зависит от совмещения типов личности в коллективе. В. Аньшин и А. Дагаева выделяют три основные группы сотрудников-новаторов:

- энтузиасты – творческие личности, главной потребностью которых является самореализация;
- реалисты – сотрудники, воспринимающие труд не как самоцель, а в качестве средства достижения других целей;
- прагматики – люди, основной целью которых является карьерный рост и признание их трудов [В. М. Аньшин, А. А. Дагаева, Инновационный менеджмент 2007].

По мнению авторов, последняя группа сотрудников является наиболее конфликтной – ради достижения высокой должности в организации, эти люди могут использовать неэтичные по отношению к другим сотрудникам методы достижения личных целей.

#### *10) Сложность оценки вклада каждого сотрудника*

Эффективность разработок инноваций достигается благодаря коллективной работе сотрудников – наличие в проектной команде людей разных специальностей сокращает процесс генерирования идей и время на их дальнейшую разработку. Вместе с большим количеством проектных работ, сотрудники имеют персональные профессиональные обязанности и задачи, выполнение которых также должно оцениваться HR-отделом. Необходимость в командных работах в неинновационных компаниях в большинстве случаев появляется при выполнении проектных работ.

#### *11) Повышенная значимость адаптации новых сотрудников*

Система адаптации новых работников в инновационных компаниях должна учитывать личностные особенности талантливых сотрудников. Склонность нового сотрудника к генерации новых идей, самореализации и достижению высоких результатов во многом зависит от того, насколько комфортно он чувствует себя в коллективе. Испытывая дискомфорт при адаптации, талантливый человек не сможет проявить свои



способности на высоком уровне, поэтому для раскрытия потенциала нового сотрудника инновационным компаниям необходимо уделить большее внимание процессу его адаптации.

Таким образом, процессы отбора, адаптации, оценки работы и мотивации талантливых сотрудников в инновационных компаниях отличаются комплексным подходом, акцентирующим внимание на личностные особенности, цели и потребности сотрудников и потенциальных кандидатов. Высокая степень неопределенности результатов деятельности, риски, разделяемые между всеми сотрудниками организации, ориентация на высококвалифицированных специалистов, обладающих широким набором необходимых компетенций и творческим потенциалом, побуждают HR-специалистов разрабатывать систему управления талантливыми сотрудниками, соответствующую особенностям инновационной деятельности компании.

### **Выводы по второй главе**

- инновация представляет собой не только создание нового продукта или услуги, но также разработку новых методов производства, открытие компанией нового рынка или введение ранее не используемых организационных форм;
- инновация характеризуется новизной разработки, практической применимостью и последующей коммерческой реализацией [Руководство Осло 2010];
- к инновационно-активным относятся компании, основой которых является интеллектуальный капитал, используемый для разработки и создания новых продуктов/услуг/технологических процессов [Г. В. Бережнов 2008];
- традиционные службы управления персоналом не адаптированы в полной мере для инновационных компаний;
- управление талантливыми сотрудниками в инновационных компаниях требует модификацию привычных методов отбора, адаптации, оценки и мотивации персонала в соответствии с личностными особенностями сотрудника-новатора и спецификой инновационной деятельности компании.

### **ГЛАВА 3. «РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОЙ ИННОВАЦИОННО-АКТИВНОЙ КОМПАНИИ ОАО «АКОНТ».**

В ходе анализа имеющихся исследований о влиянии практик управления талантливymi сотрудниками на эффективность деятельности компаний, а также работ зарубежных и российских авторов, посвященных выявлению особенностей деятельности инновационных компаний и специфики управления талантливymi сотрудниками в российских фирмах, появилась необходимость провести анализ изучаемого HR-направления на примере определенного инновационно-активного российского предприятия. Для анализа была выбрана научно-исследовательская компания ОАО «Аконт», относящаяся к металлургической отрасли.

Целью анализа, представленного в третьей главе работы, стало выявление отдельных практик по управлению талантливymi сотрудниками в компании, определение уровня их интеграции с основными HR-процессами, раскрытие проблем, с которыми сталкивается организация на стадии привлечения, отбора, оценки, удержания и мотивации талантливых сотрудников, и последующее составление рекомендаций для создания комплексной системы управления талантливymi сотрудниками, способствующей решению имеющихся в организации сложностей.

Осенью 2014 года «Аконт» организовал курсы для молодых специалистов в области инженерно-конструкторских разработок с целью последующего отбора участников курса для работы в компании. Позже на базе организации была открыта «Школа молодого специалиста», направленная на «выращивание» талантливых сотрудников внутри компании. Зависимость «Аконта» от сотрудников-новаторов технических специальностей, а также потребность в их привлечении и последующем удержании обуславливают необходимость применения компанией комплексного подхода к управлению талантливым персоналом.

#### ***3.1. Общая информация о компании***

Компания «Аконт» была основана в 1991 году на базе лаборатории дуговых сталеплавильных и ферросплавных печей Научно-исследовательского института (НИИ) металлургии (г. Челябинск). В 2009 году организация вошла в состав ОАО «ЧЕЛЯБГИПРОМЕЗ» с целью стратегического партнерства и использования ресурсов

института для закрепления своих позиций на рынке. Сегодня НТ ОАО «Аконт» представляет научно-производственное предприятие, являющееся лидером в России в области разработки и проектирования технологий и оборудования для электросталеплавильных цехов, выплавки и внепечной обработки стали. В утверждении о своей миссии компания подчеркивает важность инновационной деятельности: «мы создаем инновационные, высокоинтеллектуальные и наукоемкие продукты, повышающие эффективность электросталеплавильного производства с учетом будущих потребностей производства и заботой об окружающей среде»<sup>26</sup>.

### ***Описание деятельности компании***

ОАО «Аконт» выполняет следующие виды работ:

- Разработка технологии производства стали в современных цехах, оснащенных высокопроизводительными агрегатами для выплавки, внепечной обработки и разлива стали на машине непрерывного литья заготовок (далее - МНЛЗ);
- Создание головных образцов электропечных агрегатов для выплавки и обработки стали;
- Разработка технико-экономических предложений по реконструкции сталеплавильного производства с установкой в действующих мартеновских и электросталеплавильных цехах современных дуговых сталеплавильных печей (ДСП), агрегатов выпечной обработки стали типа ковш-печь (АКП), установок вакуумирования стали (УВС), МНЛЗ;
- Проектирование по реконструкции действующих мартеновских и электросталеплавильных цехов, разработка технологических заданий и рабочей документации на реконструкцию и новое строительство ДСП, АКП, УВС и вспомогательного оборудования сталеплавильного производства;
- Шеф-монтаж и отработка рациональных энерготехнологических режимов работы водимых в эксплуатацию агрегатов. Разработка рациональных режимов газоудаления от агрегатов, обеспечивающих значительное снижение пылегазовых выбросов;
- Научно-исследовательские работы по разработке новых технологий и оборудования в сталеплавильном производстве;

---

<sup>26</sup> Утверждение о миссии компании.  
Официальный сайт URL: <http://akont-project.ru/>

- Проектирование технологических и вспомогательных устройств для ДСП, АКП, УВС<sup>27</sup>.

### ***Персонал компании***

Общая численность персонала компании на 2015 год составила 110 человек. Объединив в своем составе высококвалифицированных специалистов разного профиля: технологов-исследователей, энергетиков, инженеров-конструкторов, электриков, «Аконт» получил возможность реализации проектов высокой степени сложности в области сталеплавильного производства. Десять сотрудников имеют ученую степень кандидата технических наук, остальные сотрудники компании являются авторами более 160 изобретений и патентов в области сталеплавильного производства, имеют 200 публикаций в технических журналах, таких как: «Сталь», «Металлург», «Электротермия», «Бюллетень ЦИНТИ», «Электрометаллургия» и другие<sup>28</sup>. Сотрудники также подготовили и выпустили 14 книг и монографий. Широко известны в России и за рубежом атлас «Дуговые сталеплавильные печи» и учебное пособие «Оборудование и проектирование электросталеплавильных цехов». В январе 2010 года всемирно известное немецкое издательство «Springer» выпустило на английском языке книгу генерального директора ООО НТП «Аконт» Зинурова И.Ю., в последующие годы выпускались монографии сотрудников компании, наиболее известная – «Производство стали в дуговых печах. Конструкции, технология, материалы»<sup>29</sup>.

Сотрудники компании постоянно участвуют во всероссийских научных конференциях, семинарах, конгрессах сталеплавыльщиков, выставках, посвященных металлургическому оборудованию, и посещают другие мероприятия, связанные с их профессиональной деятельностью.

### ***Инновационная деятельность и достижения компании***

По проектам «Аконта» изготовлено множество металлургических агрегатов, успешно эксплуатирующихся не только предприятиями России, но и странами СНГ – изготовленные компанией конструкции используются металлургическим комбинатом Узбекистана и Казахстана. Наряду с многочисленными реконструкциями и внедрением изготовленных агрегатов «Аконт» реализовал ряд инновационных разработок:

---

<sup>27</sup> Описание деятельности компании URL: <http://akont-project.ru/>

<sup>28</sup> И.Ю. Зинуров, В.С. Галян Электронный журнал «Металлург». – 2006. – №10.  
URL: [http://www.metallurgizdat.com/journal\\_view.php?id=26](http://www.metallurgizdat.com/journal_view.php?id=26)

<sup>29</sup> И.Ю. Зинуров, В.С. Галян Электронный журнал «Металлург». – 2006. – №10.  
URL: [http://www.metallurgizdat.com/journal\\_view.php?id=26](http://www.metallurgizdat.com/journal_view.php?id=26)

- машина центробежного литья заготовок;
- комплекс для прямого получения железа и руд;
- реконструкция элементов медеплавильной печи;
- создание агрегатов для переработки металлургических шлаков с получением клинкера для цементной промышленности и чугуна;
- создание вакуумной электропечи сопротивления для получения металлического кальция.

Начиная с 2014-го года, компания завладела инжиниринговым сегментом рынка металлургического оборудования (организация наладила самостоятельное производство оборудования, которое ранее заказывалось за границей). Выход на новый рынок позволил компании снизить стоимость разрабатываемых установок в 2.5 – 3 раза, а также значительно сократить сроки их изготовления, при этом снижение себестоимости не отразилось на потере качества производимых агрегатов. Так, затраты на АКП-130, успешно работающего продолжительное время в Челябинском металлургическом комбинате, составили 62 млн. руб., что делает его одним из самых дешевых и надежных агрегатов подобной емкости в мире.

Все решения, принимаемые при разработке проектов новых и реконструкции действующих сталеплавильных агрегатов, направлены на повышение их технико-экономических показателей: снижение расхода материальных и энергетических ресурсов, повышение производительности, облегчение труда и улучшение условий работы сотрудников. Активная научно-исследовательской деятельность компании непосредственно связана с разработкой инноваций, причем многие изобретения «Аконта» признаны уникальными и высокоэффективными не только российскими предприятиями, но и зарубежными. Примером одной из внедренных «Аконтом» инноваций, получившей широкое применение в Китае, Германии и Японии, является установка электродов АКП-300, впервые в мире выполненная под наклоном, что позволило уменьшить диаметр их распада на уровне металла на 22% и в свою очередь повлияло на уменьшение теплового воздействия дуг на футеровку стен ковша сталеплавильной печи. Следует также отметить, что уровень технических решений, закладываемых в каждый разрабатываемый агрегат, продолжает повышаться. Если первые АКП, разработанные «Аконтом» выполняли с порталом, к которому подвешивался свод, то последующие стали выполнять беспортальными. То же самое относится и к системе автоматизации – на первых агрегатах она отсутствовала или использовались зарубежные разработки, сейчас АКП оснащаются системами, разработанными специалистами «Аконта».

### ***Структура выручки***

Большую часть выручки продуктового портфеля компании на 2014 год представляют продажа уникального оборудования (250 млн. руб.), разработка новых технологий (300 млн. руб) и проектно-конструкторские работы (480 млн. руб), что свидетельствует о важности развития инновационной деятельности компании.

Исходя из проанализированной информации о деятельности фирмы, компанию «Аконт» можно классифицировать как инновационно-активную. Значения показателей инновационной деятельности компании, изображенные в таблице 3, значительно превышают закрепленный в «Методике отнесения организаций к инновационному типу» минимум.

*Таблица 3 «Показатели инновационной деятельности компании «Аконт».*

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование показателя ИД организации</b>	<b>Значение показателя ИД «Аконта»</b>	<b>Коэффициент показателя ИД «Аконта»</b>
1	Доля научно-технического персонала от среднесписочной численности организации, %	70%	1
2	Количество полученных патентов, штук	150 патентов и авторских свидетельств	2
3	Количество поданных заявок на выдачу патентов, штук	230	1
4	Доля отгруженной инновационной продукции на экспорт в общем объеме отгруженной продукции, %	Более 40%	1
5	Доля нематериальных активов в общем объеме активов, %	Более 20%	1

### ***3.2. Особенности управления талантливym персоналом в ОАО «Аконт»***

Анализ использующихся HR-практик в «Аконте» основывался на результатах проведенного анкетирования сотрудников и глубинного интервью с руководителями компании. За основу разработанной анкеты был взят опрос, составленный преподавателями ВШМ СПбГУ в рамках эмпирического исследования, направленного на выявление взаимосвязи между эффективностью деятельности зарубежных компаний и

управления талантливыми сотрудниками в этих организациях. Анкета была адаптирована для сотрудников российской компании, часть вопросов были изменены для получения необходимой информации и достижения поставленных целей анализа.

Структура анкеты представляет собой четыре блока открытых и закрытых вопросов. Первая часть содержит вопросы, ответы на которые позволяют определить основные приоритеты сотрудников и руководителей. Путем расстановки баллов выбираются наиболее важные и наименее важные критерии, на которые обращают внимания сотрудники компании при выполнении своих служебных обязанностей. Второй блок содержит вопросы, необходимые для выявления представления руководства и сотрудников об управлении талантливым персоналом. Открытые вопросы на определение «таланта» позволили сделать вывод, что в компании присутствует единое понимание определения «талантливых сотрудников». Третья часть ориентирована на выделение ключевых проблем в области управления талантливыми сотрудниками, а четвертый блок позволил выделить основные факторы, оказывающие влияние на развитие данного направления в компании.

В опросе приняли участие 83 сотрудника компании, к числу которых относятся высококвалифицированные специалисты, работающие в компании на протяжении более 12 лет, руководители проектов, будущие специалисты, проходящие практику в компании, участники школы «Молодых специалистов», подготавливающей потенциальных кандидатов к работе в организации, сотрудники HR-отдела «ЧЕЛЯБГИПРОМЕЗа» и «Аконта» и два представителя руководящего состава – генеральный директор компании Зинуров И.Ю и руководитель отдела по работе с персоналом, Талышева Е.Н. Анкетирование сотрудников и последующее интервью с руководителями проводилось с целью:

- Выявления особенностей и сложностей управления сотрудниками в компании;
- Определения, используются ли руководством практики управления талантливыми кадрами;
- Выделения основных факторов, влияющих на управление талантливыми сотрудниками в организации;
- Определения, имеется ли в компании потребность во внедрении управления талантливыми сотрудниками;
- Составления на основе полученных данных рекомендаций для компании.

## *Анализ результатов 1-2 частей анкетирования*

Первая часть представленной персоналу компании анкеты была направлена на выявление приоритетов сотрудников при выполнении своих служебных обязанностей. Стоит отметить, что по результатам анкетирования «сторожилы» (сотрудники с большим опытом работы) и «новички» (молодые специалисты компании) на многие вопросы отвечали по-разному. Так, наибольшую значимость для первой группы сотрудников представляет инновационный процесс, качество разрабатываемых агрегатов и конструкций, корпоративная социальная ответственность компании, в то время как вторая группа выделяет значимость узнаваемости бренда работодателя, возможности для создания новых идей и использования нестандартного мышления. Подобные различия в ответах объясняются тем фактом, что сотрудники относятся к разным поколениям и соответственно, обладают разным набором ценностей и профессиональным опытом.

Вторая часть анкеты была ориентирована на выявление практик управления талантливым персоналом и раскрытие понимания определения «талантливый сотрудник» в компании. Распространенными ответами на вопрос о значении «таланта» стали следующие утверждения: «талант» – это одаренность/врожденные способности человека, обладание нестандартным мышлением. Вопрос о том, кто в компании является «талантливыми сотрудниками» также не вызвал затруднений: сотрудники относили к этому понятию высококвалифицированных специалистов, которые ведут основные проекты (особый акцент ставился на кандидатах технических наук), руководители в свою очередь пояснили, что условно всех сотрудников «Аконта» можно разделить на две группы: «жизнеобеспечивающий персонал» и «сотрудники-новаторы». К первой категории относятся работники, отвечающие за поддержание основных бизнес-процессов, к их числу относятся: технический персонал, сотрудники бухгалтерии, сотрудники административного корпуса и другие, вторая группа включает высококвалифицированных специалистов (25-30% всех сотрудников) – разработчиков идей и проектов, которые воплощаются в конструкторские и технологические разработки остальными сотрудниками.

Если видение «талантливых сотрудников» и «таланта» в отдельности у большинства сотрудников совпадает с видением руководства, то вопрос об «управлении талантливыми сотрудниками» вызвал затруднения и определенные разногласия. По мнению, директора «Аконта», управлять талантами невозможно: «мы не можем управлять творчеством людей, но мы можем создать благоприятные условия, при которых наши



сотрудники реализуют свои способности. Для этого необходимо понимать специфику их деятельности, знать их профессиональные потребности и вовремя удовлетворять их». Сотрудники же в свою очередь затруднялись ответить на данный вопрос, отмечая, что в компании отсутствует четкая стратегия развития данного HR-направления. Руководители не позиционируют управление талантливыми сотрудниками как отдельную концепцию, требующую участия в своем развитии самих сотрудников, в их представлении «управление талантливым персоналом» – это обособленный комплекс действий, направленных на создание комфортных условий труда, способствующих творческому процессу сотрудников. Однако при этом, отвечая на вопрос о компонентах системы управления талантливым персоналом, руководители отметили важность таких составляющих как: обучение и развитие персонала, удержание талантливых кадров, развитие сотрудников, обладающих высоким потенциалом, создание кадрового резерва. Большинство сотрудников выделили значимость осуществления обратной связи, контроля трудовых взаимоотношений в коллективе, а также построения открытой корпоративной культуры.

По результатам первых двух частей анкетирования можно сделать вывод, что в состав персонала входят представители нескольких поколений – беби-бумеры, представители поколения «Х» и «У», что отражается на разных подходах к пониманию целей и приоритетов компании, а также способствует появлению разногласий в коллективе. Четкой сформулированной стратегии управления талантливым персоналом у компании не имеется, данное направление скорее ведется руководством на неосознанном уровне – в организации присутствуют инструменты удержания сотрудников, руководители стремятся создать максимально комфортные условия работы, удовлетворяющие потребности работников. Так, например, руководство компании оплачивает участие сотрудников в различных мероприятиях, посвященных развитию металлургии и способствующих их профессиональному росту, а трех лучших сотрудников-новаторов, разработавших наиболее интересные идеи по истечению года, компания отправляет в Германию на ежегодную выставку, проводимую партнерами «Аконта» – «Cronimet Group». Однако скоординированные действия, направленные на привлечение, отбор, оценку и мотивацию талантливых сотрудников в компании не ведутся.

### *Анализ 3-4 частей анкетирования*

Третья часть анкеты была ориентирована на руководство компании, сотрудники не принимали участия в ответах на вопросы, направленные на выявление потребности использования практик управления талантливыми сотрудниками, обусловленной рядом проблем. Наиболее сложными проблемами для компании являются привлечение молодых талантливых специалистов и их последующее удержание.

За всю историю существования компании руководством «Аконта» не был уволен ни один сотрудник. «Если люди и уходят из нашей организации, то только по собственному желанию», – отмечает директор компании. Основная часть персонала была сформирована в 90-х годах, до появления компании эти люди долгое время работали над совместными проектами в НИИ, и сейчас их возраст приближается к пенсионному, что ставит под угрозу будущее развитие компании. «Аконт», как и многочисленные инновационные компании, сталкивается с проблемой дефицита квалифицированных сотрудников. Сложность ситуации, в которой оказалась фирма, объясняется низкой заинтересованностью людей в получении технического образования. Несмотря на то, что за 2012-2015 год в России наблюдается постепенный прирост количества поступающих в технические ВУЗы, экономические и управленческие специальности остаются в приоритете<sup>30</sup>. Такая разница связана с низким уровнем оплаты труда людей с техническими специальностями, однако при этом данная тенденция не в равной степени относится ко всем техническим профессиям ввиду их востребованности в следующих сферах: информационные технологии, геновая инженерия, биотехнологии, банковская система и другие; инженерные и конструкторские разработки для производственных предприятий в данный список не входят. Качество образования, получаемое молодыми специалистами в местном регионе, не соответствует высоким требованиям компании, являющейся крупным игроком на федеральном уровне. Последнее обуславливает необходимость фирмы в расширении географии поиска квалифицированных сотрудников – HR-менеджеры «Аконта» стремятся привлекать молодых специалистов из других городов, однако географическое расположение компании и неравномерное распределение финансовых ресурсов в стране, основная масса которых аккумулируется в столице, отталкивает многих кандидат. Экологическую ситуацию в Челябинске можно назвать критической (большое количество производственных предприятий, заводов и фабрик негативно влияют на окружающую среду, а планирование постройки атомной

---

<sup>30</sup> Ежегодный рейтинг ВУЗов России  
URL: [http://www.raexpert.ru/rankings/vuz/vuz\\_2015/](http://www.raexpert.ru/rankings/vuz/vuz_2015/)

электростанции является еще одним отрицательным условием в пользу предложения о работе в этом городе).

Выпускники технических ВУЗов Челябинской области, заинтересованные в прохождении практики и последующем трудоустройстве в «Аконт» зачастую обладают лишь минимумом теоретических знаний, необходимым для работы в компании на младших должностях. Отсутствие кадрового резерва подтолкнуло фирму к созданию собственной школы «Молодого специалиста», разработанной совместно с «ЧЕЛЯБГИПРОМЕЗом» для самостоятельного «выращивания» талантливых сотрудников. Главной целью этого проекта стало привлечение в компанию молодых специалистов в области проектирования, конструирования и прочих инженерных работ, относящихся к отрасли тяжелой промышленности. На протяжении всего обучения ведущие специалисты компании делятся своим опытом и знаниям с новоиспеченными кандидатами. Все теоретические знания, включающие в себя: характеристики и особенности объектов проектирования компании, перспективы развития фирмы, новые технологии проектирования, изменения в системе менеджмента качества и другие непосредственно применяются на практике в качестве выполнения самостоятельного проекта по окончании Школы. Таким образом, «Школа молодого специалиста» готовит будущих сотрудников организации к предстоящей работе, формирует понимание о главных целях и требованиях компании, знакомит с корпоративной культурой и заметно облегчает процесс адаптации в коллективе для новых сотрудников.

По окончании обучения, ученики школы презентуют свои финальные проекты, выполненные под руководством опытных конструкторов, разработчики трех наиболее интересных и ценных для компании проектов получают место в организации. На данный момент в «Аконт» работают десять выпускников Школы. Несмотря на то, что они с энтузиазмом прошли обучение, результаты интервью показали, что их уровень мотивации и интерес к выполняемой работе достаточно низок. Вложенные средства «Аконта» в образование новых сотрудников могут не оправдаться при их преждевременном уходе. Молодым специалистам не хватает свободы действий, по их мнению, им не дают достаточной самостоятельности при выполнении проектных работ, где их каждый расчет контролируется более опытными инженерами-конструкторами, а предложения по улучшению имеющихся разработок зачастую игнорируются.

В заключительной части анкеты респондентам предлагалось перечислить факторы, оказывающие влияние на развитие практик управления талантливыми сотрудниками в их

компании. К положительным факторам большинство сотрудников отнесли сложность заданий и их разнообразность, обратную связь руководителей проектов, а также признание проделанной работы. Из ответов руководителей организации стало ясно, что они недооценивают необходимость поддержания обратной связи с сотрудниками. Сложности в удержании и привлечении талантливых сотрудников оказались основными факторами, обуславливающими необходимость создания системы управления талантливым персоналом. Работники и руководители «Аконта» пришли к одинаковому выводу, что в компании наиболее остро стоит проблема дефицита молодых специалистов, обладающих необходимыми знаниями и навыками для поддержания инновационной деятельности предприятия. В ходе интервью с руководителями были также затронуты проблемы отсутствия образовательных программ для персонала, работающего длительное время в организации.

### ***Общие выводы***

Результаты анкетирования и глубинных интервью с руководителями компании показали, что организацией предпринимаются некоторые действия, направленные на обучение и удержание талантливых сотрудников, однако они в большей степени представляют некую инициативу HR-отдела компании, а не четкую стратегию по управлению талантливым персоналом. Принимаемые «Аконтом» решения в области управления сотрудниками-новаторами, такие как создание Школы для обучения молодых специалистов, составление свободных графиков работы сотрудникам, не вовлеченным в проектные работы, предоставление возможности посещения зарубежных выставок для повышения своих профессиональных знаний и навыков, не скоординированы с основными HR-процессами и представляют отдельный инструментарий, а не комплексную систему управления талантливым персоналом. Для преодоления имеющихся HR-проблем, компании необходимо выстроить пошаговый алгоритм работы с талантливыми сотрудниками на стадии привлечения, отбора, адаптации, мотивации, удержания, обучения и развития, а также оценки эффективности их деятельности.

### ***3.3. Разработка модели управления талантливыми сотрудниками в ОАО «Аконт»***

Построение системы управления талантливыми сотрудниками в любой организации должно начинаться с принятия решения о том, каких сотрудников компания считает талантливыми. Руководители «Аконта» относят к персоналу «категории А» сотрудников-новаторов, обладающих высоким потенциалом и способных генерировать

инновационные идеи, которые впоследствии реализуются в конструкторские разработки или совершенствование технологий проектирования металлургических агрегатов.

Следующим шагом компании необходимо определить группу «талантливых сотрудников». В ходе интервью с руководителем HR-отдела и генеральным директором компании выяснилось, что «высокий потенциал» сотрудника воспринимается руководством по-разному. Для четкого определения группы сотрудников HiPo<sup>31</sup> была использована модель, разработанная австрийской компанией «People Measures» и широко используемая зарубежными инновационными компаниями. Многие руководители организаций оценивают потенциал своих сотрудников, ориентируясь на их текущие показатели деятельности, что по-мнению специалистов «People Measures», совершенно неправильно. Результаты исследования, проведенного компанией в 29 странах, показали, что только 29% сотрудников с наивысшими показателями KPI из 59-ти организаций, относящихся к 15-ти разным индустриям, обладали высоким потенциалом<sup>32</sup>. В основе выбранной модели находится утверждение о том, что на формирование высокого потенциала влияют «базовые», «вспомогательные» и факторы «окружающей среды». Под «базовыми» факторами понимаются врожденные способности, которые не подвергаются изменениям и являются необходимыми для формирования потенциала, к ним относятся когнитивный фактор, личностный и групповой. Вторая группа подразумевает факторы, благодаря которым сотрудник показывает высокие результаты деятельности в настоящий момент времени, к ним относятся способность к адаптации и внутреннее состояние сотрудника, «драйв» от выполняемой работы. Последняя группа факторов включает в себя степень соответствия сотрудника организационной культуре компании, его личные амбиции – желание двигаться по карьерной лестнице и расширять свои обязанности, стремление к профессиональному росту, зависящие от возраста сотрудника и личных приоритетов, а также приверженность компании – разделение сотрудником целей и видения компании, его лояльность. Описанная выше модель изображена на рисунке 1.

---

<sup>31</sup> HiPo (High Potential) – сотрудники, обладающие высоким потенциалом.

<sup>32</sup> Исследование People Measures – URL:

<https://static1.squarespace.com/static/5248dad5e4b0dcb066334568/t/528a9f75e4b029957baafcf6/1384816501015/People+Measures+-+High+Potential+Identification+Questionnaire.pdf>



Рисунок 1 «Определение высокопотенциальных сотрудников».

Таким образом, под «высоким потенциалом» компания обуславливается понимать совокупность показателей эффективности работы сотрудника, его способностей к обучению, стремлению к профессиональному развитию и расширению своих обязанностей. Более детальное определение включает в себя также способности сотрудника к работе с большим объемом данных и выполнение поставленных заданий в условиях изменяющейся среды.

Следующим шагом к построению эффективной системы управления талантливыми сотрудниками в компании является планирование карьеры выделенной группы высокопотенциальных сотрудников. На данной стадии руководители HR-отдела совместно с высшим руководством должны определить, каким образом будет осуществляться вертикальная и горизонтальная ротация талантливых сотрудников. Необходимо оценить потенциал каждого сотрудника и разработать дальнейшие действия для его развития, которые могут включать программы обучения или смену вида деятельности для получения нового профессионального опыта.

Удержание и мотивация талантливых сотрудников являются одним из наиболее сложных процессов в области управления талантливым персоналом. Системы мотивации

и удержания сотрудников в «Аконте», как и в любой другой инновационно-активной компании, должны отвечать особенностям деятельности сотрудников. При анализе специфики управления персоналом в инновационных компаниях, представленных во второй главе работы, было выявлено, что нематериальное стимулирование зачастую играет большую роль, чем денежное вознаграждение. Сотрудникам-новаторам важно признание их работ, поэтому руководство «Аконта» должно поощрять исследовательскую деятельность своих специалистов, способствовать получению патентов на их изобретения. Организация ежегодных конкурсов на лучшее изобретение, победители которых получают возможность принять участие в выставке от немецких партнеров компании, может стать хорошим стимулом для генерации новых идей молодыми специалистами. На данный момент в выставке, проводимой компанией «Cronimet Group», ежегодно принимают участие одни и те же инженеры. Необходимо предоставить возможность молодым специалистам проявить свои способности, и организация «соревнования» внутри компании может повлиять на формирование неформальных групп, деятельность которых будет направлена на разработку инноваций с целью презентации своего изобретения на международной выставке.

Важным элементом разрабатываемой модели управления талантливыми сотрудниками в «Аконте» должна стать налаженная система обратной связи. Примером эффективного использования обратной связи служит система, разработанная американской мультинациональной компанией «Willis Towers Watson», адаптированной для российского рынка. HR-специалисты данной компании разработали систему оценок компетенций сотрудников, согласно которым работники распределяются по уровням: 11, 12, 21, 22, 31, 32, 40, 50 и 60. Последние три уровня характеризуют руководящие должности. Каждому уровню соответствует определенный набор компетенций, обязанностей и полномочий. По итогам каждого квартала руководители встречаются со своими подчиненными с целью предоставления обратной связи, обсуждения достигнутых/недостигнутых целей, составления примерного плана на следующий квартал. В зависимости от качества и количества выполненных проектов и заданий, сотрудник переходит на новый уровень или остается на прежнем. Переход на новый уровень характеризуется более высоким уровнем оплаты труда, расширением обязанностей и увеличением полномочий сотрудника. Данный подход представляет с одной стороны предоставление обратной связи сотрудникам компании, а с другой служит хорошей мотивацией для достижения поставленных руководством целей. В предлагаемой модели управления талантливыми сотрудниками, изображенной на рисунке 2, стрелками показана

взаимосвязь элементов оценки деятельности и мотивации сотрудников с предоставлением обратной связи.

Следующим элементом в построении системы управления талантливым персоналом является совершенствование существующих в компании программ обучения и развития талантливых сотрудников. На сегодня «Школа молодого специалиста» предоставляет возможность выпускникам технических ВУЗов пройти трехмесячные курсы обучения по выбранной специальности. Курсы в Школе являются платными. По окончании прохождения студенты презентуют свои финальные проекты. Оценивают финальные задания опытные инженеры-конструкторы, они же и выбирают трех специалистов, которые получают рабочее место в компании, при этом организация не заключает долгосрочные трудовые контракты с отобранными кандидатами. Руководителям «Аконта» было предложено начать выделять стипендии на момент прохождения обучения в Школе. Для получения стипендии, выпускникам ВУЗов необходимо пройти вступительные экзамены, после окончания обучения компания принимает на работу всех выпускников Школы. Далее руководители совместно с преподавателями Школы определяют, кто из новых сотрудников обладает высоким потенциалом, используя модель, изображенную на рисунке 1. Управление сотрудниками, отнесенных к категории «талантливых» осуществляется по описанному выше методу, включающему планирование карьеры и разработку мотивационной программы, отвечающей потребностям талантливых сотрудников. Руководителям «Аконта» также было предложено открыть на базе «Школы молодого специалиста» дополнительные курсы повышения квалификации для уже работающих сотрудников в компании.

Второй блок процессов, изображенный в нижней части рисунка 2, отображает действия компании, направленные на привлечение, отбор и адаптацию новых сотрудников. Для привлечения молодых специалистов компании необходимо начать принимать участие в «ярмарках вакансий» и проводить презентации в технических ВУЗах, на которых студенты могли бы получить подробную информацию о возможностях трудоустройства в компании. Поскольку большую проблему для «Аконта» составляет привлечение новых сотрудников, HR-отдел компании должен составить разнообразные ценностные предложения, способные заинтересовать молодых специалистов. Так, например, руководству организации стоит уделить внимание пересмотру составляющих социального пакета и по возможности расширить его компоненты. Еще одной возможностью привлечения талантливых сотрудников является сотрудничество с зарубежными специалистами. На данный момент «Аконт» ведет ряд проектов,



разрабатываемых совместно с Китаем, и уже несколько раз компания получала предложение об обмене сотрудников на определенный срок времени. Стоит отметить, что в состав персонала основного конкурента «Аконта» – компании «Север-Сталь», входят немецкие специалисты, которые ведут наиболее сложные проекты дистанционно, находясь в Германии. При этом компания выплачивает им заработные платы в евро, что заметно отражается в статье расходов на персонал, у «Аконта» же есть возможность перенимать зарубежные практики со значительно меньшими издержками.

Наиболее важным этапом работы с талантливыми сотрудниками после их отбора в компанию является адаптационный период. Как было отмечено в теоретической части работы, для сотрудников инновационных компаний адаптация играет большое значение – сотрудник не сможет проявить свой творческий потенциал в некомфортных для него условиях, в то время как процесс генерации идей является основным двигателем разработок инноваций в таких компаниях. Для «Аконта» проблема адаптации может разрешиться с помощью использования системы наставничества. Был предложен следующий вариант: сотрудники, прошедшие вступительные экзамены в Школе, закрепляются за более опытным сотрудником, который в свою очередь получает дополнительные баллы за консультацию и помощь новому сотруднику. Баллы позволяют перейти сотруднику на новый уровень, характеризующийся более высоким уровнем заработной платы.

Разработанная модель, изображенная на рисунке 2, представляет собой пошаговый алгоритм действий по внедрению практик управления талантливым персоналом. При этом описанные выше действия можно применить ко всем инновационным компаниям, предварительно адаптировав систему обучения и мотивации сотрудников под особенности той или иной организации.

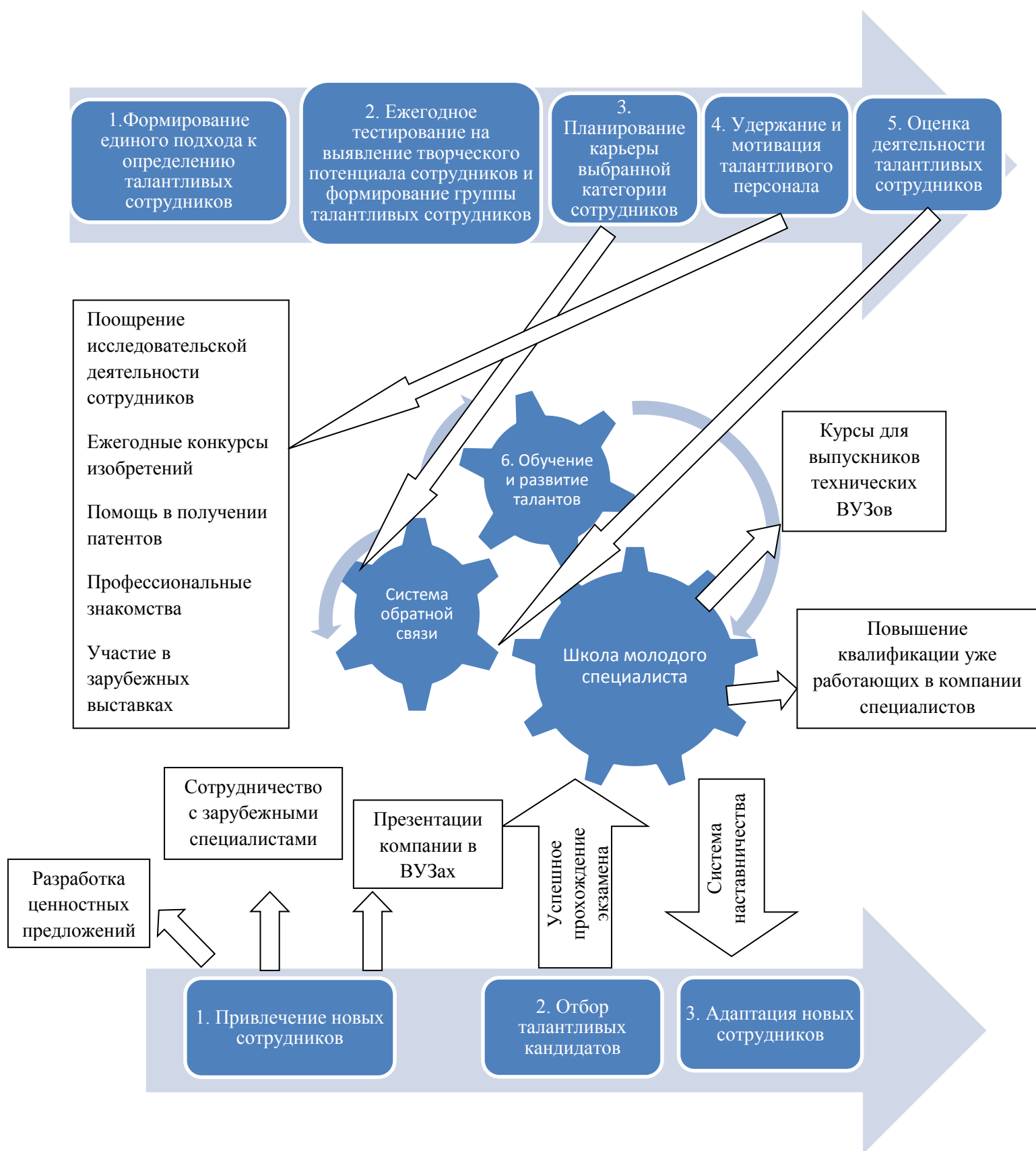


Рисунок 2 «Модель управления талантливыми сотрудниками в ОАО «Аконт».

### ***Рекомендации по использованию модели:***

- 1) Руководству компании необходимо подготовить персонал к возможным изменениям, одним из которых станет тестирование сотрудников на выявление творческого потенциала;
- 2) Для привлечения новых сотрудников компании рекомендуется разработать несколько ценностных предложений, ориентированных на потребности и приоритеты молодых специалистов. Хорошим решением может послужить расширение составляющих социального пакета;
- 3) Обучение новых сотрудников в «Школе Молодого Специалиста» следует сделать бесплатным, однако необходимо разработать вступительные задания, позволяющие определить, какими теоретическими знаниями и аналитическими способностями обладают кандидаты;
- 4) Заключение трудовых договоров на определенный промежуток времени после прохождения кандидатами обучения в Школе предотвратят преждевременный уход обученных специалистов;
- 5) Внедрение системы наставничества в рамках адаптационного периода предотвратит возможные проблемы, с которыми могут столкнуться новые сотрудники;
- 6) Организация конкурсов изобретений позволит компании поддерживать процесс генерации новых идей;
- 7) Обмен сотрудниками с компанией-партнером в Китае выведет компанию на глобальный уровень управления талантливыми сотрудниками, открыв возможности для перенятия зарубежного опыта;
- 8) Разработка комплексной системы обратной связи, основанной на распределении сотрудников по уровням, улучшит процесс оценки деятельности сотрудников и позволит им прослеживать свой профессиональный и личностный рост.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кто такие «талантливые сотрудники» и как ими управлять? Как выиграть «войну за таланты»? Каким образом можно остановить отток интеллектуального капитала из компании и направить его на создание новых идей? Эти и другие вопросы все чаще встают перед руководителями российских компаний, столкнувшихся с понятием «управление талантливыми сотрудниками» сравнительно недавно. В процессе написания данной работы были сделаны выводы о необходимости использования практик данного HR-направления российскими инновационно-активными компаниями.

Управление талантливыми сотрудниками представляет собой комплекс скоординированных HR-действий компаний, направленных на привлечение, отбор, адаптацию, мотивацию, удержание и оценку деятельности талантливых сотрудников, а также на раскрытие их творческого потенциала и вовлечение в процесс создания новых идей и разработок инноваций. При этом работодатели сами определяют, кого из сотрудников они относят к категории «талантливых». В первой главе работы, посвященной развитию управления талантливыми сотрудниками в инновационных компаниях, выделены основные подходы к определению данной группы сотрудников, особенности их управления и распространенные проблемы. В результате комплексного анализа работ таких зарубежных и российских авторов, как Р. Льюис и Р. Хэкмен, Э. Майколз, Д. Коллингз, К. Мелахи, М. О. Латуха, Е. К. Завьялова, Т. В. Цуканова, а также работ других ученых были сделаны следующие выводы:

- Под понятием «талантливые сотрудники» чаще всего понимается 20% всего персонала, приносящие 80% результатов компании. При этом эти сотрудники не обязательно должны занимать руководящие должности в компании;
- Руководители должны концентрировать свое внимание на раскрытии потенциала талантливых сотрудников, чьи навыки и способности позволят компании сформировать устойчивое конкурентное преимущество;
- Управление талантливыми сотрудниками в России находится на начальной стадии развития, что говорит о низкой осведомленности и заинтересованности в использовании этой методики руководителями российских компаний;
- Глобализация бизнеса и стремление российских компаний выйти на международный рынок способствует разрастанию «войны за таланты», что во многом объясняет необходимость применения практик глобального управления талантливым персоналом в российских компаниях.

Во второй главе работы отражены основные понятия, относящиеся к инновационной активности российских компаний. В ходе написания второй части работы были систематизированы понятия «инновация», «инновационная деятельность» и «инновационно-активные компании», рассмотрены распространенные методы идентификации компаний данного типа и выбрана наиболее подходящая методика для отнесения компании к группе инновационно-активных. К основным выводам, сделанным при выявлении различий между управлением талантливym персоналом в инновационных и неинновационных компаниях, относятся:

- Различия в прогнозировании численности персонала: большинство инновационных компаний используют метод сценарного планирования, в то время как неинновационные определяют потребность в персонале как разницу между работающими в компании сотрудниками и будущим спросом на рабочую силу;
- Отбор потенциальных сотрудников в инновационных компаниях характеризуется широким набором требований к кандидатам и требует использования комплексных методик оценки их знаний и навыков;
- Оптимизация графика и адаптация талантливых сотрудников имеют большое значение для деятельности инновационной компании;
- Процесс обучения и развития талантливых сотрудников в инновационных компаниях должен сопровождаться развитием творческого потенциала;
- Система вознаграждения и мотивации талантливых сотрудников в инновационных компаниях должна учитывать особенности деятельности сотрудников, заинтересованных в признании их работы.

Взаимосвязь показателей эффективности компании и успешного применения практик управления талантливыми сотрудниками была доказана эмпирическими исследованиями зарубежных и российских авторов. Управление талантливыми сотрудниками способно обеспечить компанию ценным конкурентным преимуществом, заметно сократить издержки фирмы, а также способствовать созданию инноваций [S. Heinen & C. O'Neill 2004]. В свою очередь слабое развитие или отсутствие управления талантливым персоналом оказывает негативное влияние на инновационный процесс компании и ее деятельность в целом [D. Lattner 2007]. Ввиду этого инновационные компании, ориентированные на развитие и успешную реализацию своих инноваций, должны разрабатывать и совершенствовать систему управления талантливыми сотрудниками.

Третья глава работы посвящена исследованию используемых практик управления талантливыми сотрудниками в российской инновационно-активной компании «Аконт». Среди сотрудников и руководства предприятия были проведены анкетирование и интервью, по результатам которых были выявлены существующие в компании проблемы в области управления персоналом. С учетом особенностей управления сотрудниками в инновационных компаниях, а также ресурсной базы «Аконта» была разработана модель по внедрению практик управления талантливым персоналом, в основе которой находятся потребности «Аконта» в привлечении и «выращивании» высококвалифицированных сотрудников-новаторов. Данный алгоритм может быть использован другими инновационными российскими компаниями, поскольку он представляет набор поэтапных действий, направленных на формирование комплексного подхода к управлению талантливыми кадрами в организации, и может быть адаптирован под особенности той или иной фирмы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бурлакова Л. А. Инновационный менеджмент: Учеб. Пособие // М.: ИНФРА. – 2008. – С. 440 – 463.
2. Варшавская Е. Я. Российский рынок труда и экономический кризис 2008–2009 гг.: время упущенных возможностей? // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012. – № 3. – С. 91–96.
3. Городникова Н. В. Индикаторы инновационной деятельности: 2009 / Н. В. Городникова, С. Ю. Гости́ева, Л. М. Гохберг, Г. А. Грачева, И. А. Кузнецова, С. В. Мартынова, Т. В. Ратай, Л. А. Росовецкая // Статистический сборник // М.: ГУ–ВШЭ. – 2009.
4. Дагаева А. А. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. Пособие // Под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – 3-е изд., перераб., доп. // М.: Дело. – 2007. – С. 580 – 584.
5. Дракер П. Бизнес и инновации: пер. с англ // М.: ИД «Вильямс». – 2009. – С. 432.
6. Завьялова Е. К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е. К. Завьялова, С. В. Кошелева, Е. 146 С. Яхонтова, Ш. Каххаров // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2012. – №2. – С. 78–106.
7. Завьялов А. Ю. Инновационная активность предприятий и организаций региона как ключевой фактор его инновационного развития // Исследовательская работа. – 2010. URL:  
[https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwimiKuTobnLAhUMMZoKHc3fAzwQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.perm.ru%2Ffiles%2Fkonf\\_zavyalov.doc&usg=AFQjCNGMCouRmFOhZjfbEPxRkB889ENhmg&sig2=fCVUHX1PgTDxqvz3dE8ySg&bvm=bv.116573086,d.bGQ](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwimiKuTobnLAhUMMZoKHc3fAzwQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.perm.ru%2Ffiles%2Fkonf_zavyalov.doc&usg=AFQjCNGMCouRmFOhZjfbEPxRkB889ENhmg&sig2=fCVUHX1PgTDxqvz3dE8ySg&bvm=bv.116573086,d.bGQ)
8. Инновационная активность крупного бизнеса в России. Механизмы, барьеры, перспективы // Исследование PricewaterhouseCoopers в России, Центра технологий и инноваций PwC, Российской венчурной компании, Российской корпорации нанотехнологий для Санкт-Петербургского Международного Экономического Форума // М. – 2010.
9. Ильенкова С. Д. Инновационный менеджмент // М.: ЮНИТИ. – 2007. – С. 124 – 128.
10. Латуха М. О, Цуканова Т.В. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях // Экономический портал. – URL: <http://institutiones.com/general/2144-talantlivye-sotrudniki-v-rossiyskix-i-zarubezhnyx-kompaniyah.html>

11. Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям // Совместная публикация ОЭСР и Евростата. – 3-е изд. // М.: ЦИСН. – 2010.
12. Савченко А. Найти и вырастить таланты. Talent-менеджмент как метод управления карьерой // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 5. – С. 75.
13. Сигова С. В. Восполнение кадрового дефицита на рынке труда Российской Федерации // Петрозаводск: ПетрГУ. – 2009. – С. 188.
14. Тараскова Е. Правильное решение. Управляем талантами. – 2008. – URL: <http://www.ancor.ru/labour market/article/articleid/2013>
15. Финкельштейн Г. От кадрового резерва – к управлению талантами // Экопси Консалтинг. Журнал HR-Times. – 2016. – №29. – С. 55 – 61. – URL: <http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2016/02/ZHurnal-HRTimes----29.pdf>
16. Цыбова В. С. Практика управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях // СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2013.
17. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития // М.: Прогресс. – 1982.
18. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. // London: Kogan. – 2009.
19. Beechler, S. and Woodward, I. C. Global talent management // Journal of International Mansgement. – 2009. – №20.
20. Berger L. A., Berger D. R. The Talent Management Handbook // New York: McGraw-Hill. – 2004.
21. Byhm W. C., Audrey B. S. and Paese M.J. Grow Your Own Leaders // Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR. – 2002.
22. Caligiuri P., Bonache J. Managing The Global Workforce. Hoboken // N.J.: Wiley. – 2010. – P. 458.
23. Caligiuri P., Tarique, I. Predicting effectiveness in global leadership activities // Journal of World Business. – 2009. – №44(3). – P. 336.
24. Caligiuri P., Tarique I., Jacobs R. Selection for international assignments // Human Resource Management Review. – 2009. № 19(3), P. 251-262.
25. Cappelli P. Talent Management for the Twenty-First Century // Harvard Business Review. – 2008. – №86. – P. 74-81.
26. Cappelli P. Talent on Demand // Boston Mass.: Harvard Business Press. – 2008.
27. Chuai X., Preece D., & Iles P. Is talent management just "old wine in new bottles"? Management Research Review – 2008. – №31(12). – P. 901 – 911.
28. Cohn J. M., Khurana R., Reeves L. Talent Management: Driver for Organizational Success. – 2005.



URL: <https://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/0606RQuartpdf.pdf>

29. Cohn J. M., Khurana R., Reeves L. Growing Talent as if Your Business Depended on It // Harvard Business Review. – 2005. – №83. – P. 62 – 70.
30. Conger J. A., Fulmer R. M. Developing your leadership pipeline // Harvard Business Review. – 1998.
31. Collings D. G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda // Human Resource Management Review. – 2009. – №19(4). – P. 304.
32. Collings D. G., Scullion H. Global staffing // International Journal of Human Resource Management. – 2009. – №20(6). – P. 1249 – 1252.
33. Cooper W. W., Seiford L. M., Tone K. Data Envelopment Analysis. A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software. – 2nd edition // New York: Springer-Verlag. – 2006. – P. 528.
34. Creelman D. Talent Management: Building Block for Sustainable Competitive Advantage // Siddhant – A Journal of Decision Making. – 2013. – №13(4).
35. Daft I. Z. L. Learning the Craft of Organizational Research / I. Z. L. Daft // Academy of Management Review. – 1983. – P. 539 – 546.
36. Davis T. Talent Assessment // Aldershot, England: Gower. – 2007. – P. 345 – 380.
37. Emmy J. Sources of Talent // Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen. – 1993.
38. Farndale E., Scullion H., Sparrow P. The role of the corporate HR function in global talent management // Journal of World Business. – 2010. – №45(2). – P. 161.
39. Freedman E. Optimizing Workforce Planning Processes. People & Strategy. – 2009. – №32(3). – P. 9 – 10.
40. Friedman B. A. Human resource management role: Implications for corporate reputation. Corporate Reputation Review. – 2009. – №12(3). – P. 229 – 244.
41. Groysberg B., Lin E. et al., Executive Compensation and Human Capital Investments Through Industry Selection // Academy of Management Proceedings. – 2014.
42. Hatum A. Next Generation Talent Management // Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan. – 2010. – P. 762.
43. Heinen S., O'Neill C. Integrated Talent Management // International Journal of Human Resource Management. – 2004. – №15.
44. Huselid M. A., Becker E. B., The Workforce Scorecard // Boston, Mass.: Harvard Business School Press. – 2005. – P. 115.
45. Huselid M. A. Stand Up For Human Resources // Ubiquity. – 2001. – P. 268
46. Integrating Talent And Knowledge Management: Where Are The Benefits? // Journal of Knowledge Management. – 2016. – №4.

47. Latukha M. Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience // International Journal of Human Resource Management. – 2015.
48. Lewis R. E., Heckman R. J. Talent Management: A Critical Review // Human Resource Management Review. – 2006. – P. 139 – 154.
49. Matthew A., Pritchett L., Woolcock M. Doing Problem Driven Work // CID Working Paper, Harvard Press. – 2015. – URL: [http://bsc.cid.harvard.edu/files/bsc/files/doing\\_problem\\_driven\\_work\\_wp\\_307.pdf](http://bsc.cid.harvard.edu/files/bsc/files/doing_problem_driven_work_wp_307.pdf)
50. McGregor J., Hamm, S. Managing the global workforce // Business Week . – 2008. – № 28. – P. 36 – 51.
51. Mellahi K., Collings D. G. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda // Human Resource Management Review. – 2009. – №19. – P. 304–313.
52. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War For Talent // Boston Mass.: Harvard Business School Press. – 2001.
53. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company // New York: Oxford University Press. – 1995. – P. 324.
54. Porter M. Competitive Advantage // Boston Mass. – 2005.
55. Priority // The McKinsey Quarterly. – January 2008. – P. 49-59.
56. Scullion H., Collings D. G. Global Staffing // London: Routledge. – 2006. – P. 453 – 490.
57. Scullion H., Collings, D. G., Caliguiri P. Global Talent Management // Journal of World Business. – 2010. – P. 105–108.
58. Schuler R. S., Jackson S. E, Tarique I. Global Talent Management And Global Talent Challenges: Strategic Opportunities For IHRM // Journal of World Business. – 2011. – P. 506 – 516.
59. Stahl G., Björkman, I., Farndale, E. et al., Six Principles of Effective Global Talent Management. MIT Sloan Management Review. – 2012. – №53(2). – P. 25 – 32.
60. Vaiman V., Holden N. Talent Management Perplexing Landscape in Central and Eastern Europe in Global Talent Management // eds. H. Scullion and D.G. Collings // London: Routledge. – 2011. – P. 178 – 193.
61. PwC Экспресс-исследование: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника – 2013.  
URL: [https://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse\\_survey-tm-evp-2013.pdf](https://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse_survey-tm-evp-2013.pdf)

**Приложение 1. Анкета «Стратегии управления талантливymi сотрудниками в ОАО «АКОНТ».**

**Часть 1. Общие сведения о компании**

<b>Информация о сотруднике</b>
Ваша должность:
Пол:

<b>Информация о компании</b>
<i>Пожалуйста, определите уровень значимости предложенных ниже направлений по 7-ми бальной шкале</i>  <i>( 1-низкая значимость; 7-высокая значимость)</i>
<i>Какой из 5-ти представленных пунктов является для Вас наиболее важным?</i>
1. Органический рост компании (в рамках существующей бизнес-модели)
2. Сотрудничество (уровень взаимодействия между подразделениями)
3. Глобализация (выход на новые рынки, географическое расширение операционной деятельности)
4. Приобретение компанией новых видов бизнеса
5. Разработка инноваций
<i>Какой из 5-ти представленных пунктов является для Вас наиболее важным?</i>
1. Качество предоставляемых услуг/разрабатываемой продукции
2. Скорость выполнения проектов
3. Соотношение цена-качество (мониторинг затрат на реализацию проектов)
4. Поддержание связи с клиентом на протяжении выполнения заказа

<b>Какой из 4-х предложенных пунктов является для Вас наиболее важным?</b>
1. Четкое видение компании (миссия компании, общие цели, объединяющие сотрудников)
2. Узнаваемость бренда работодателя (признание бренда компании на международном рынке труда)
3. Корпоративная социальная ответственность компании (четкое представление компанией своих обязательств перед сотрудниками, обществом, поставщиками, собственниками)
4. Ценности компании
5. Возможность проявления своих лидерских качеств
<b>Какой из 5-ти представленных пунктов является для Вас наиболее важным?</b>
1. Возможность выражения своего мнения (поощрение руководством многообразия различных мнений и позиций в компании)
2. Возможности для создания новых идей, использование нестандартного мышления
3. Способность компании к адаптации в новых условиях (создание бизнес-модели, основанной на новых трендах)
4. Реализация и последующее внедрение разрабатываемых инноваций
5. Принятие самостоятельных решений, способствующих значительным улучшениям деятельности компании

## Часть 2. Подходы к управлению талантливыми сотрудниками

1. Как Вы оцениваете уровень управления талантливыми сотрудниками в Вашей компании?
<b>Пожалуйста, выберите утверждение, которое в наибольшей степени отражает ситуацию в Вашей компании.</b>
A. Решения в области управления талантами принимаются на индивидуальном уровне.
B. В нашей компании присутствует четкая стратегия управления талантливым персоналом, в рамках которой проводятся программы, направленные на развитие

<p>талантливых сотрудников и удовлетворение их потребностей.</p>
<p>С. Выбор той или иной стратегии управления талантливыми сотрудниками в нашей компании зависит от организационного уровня (занимаемой сотрудником должности); для каждого организационного уровня мы стараемся использовать разные стратегии.</p>
<p>Д. В нашей компании присутствует четкая стратегия управления талантливыми сотрудниками и свой корпоративный институт, с помощью которого осуществляется реализация этой стратегии.</p>
<p>Е. Несмотря на то, что в нашей компании присутствует корпоративный университет, нацеленный на реализацию стратегии в области управления талантливым персоналом, мы также используем/планируем использовать внешние источники для поддержания наших организационных ресурсов.</p>
<p>2. Что Вы подразумеваете под «талантом»?</p>
<p>3. Что Вы понимаете под определением «управление талантливыми сотрудниками»?</p>
<p>4. Существует ли в организации единое понятие «управление талантливыми сотрудниками»?</p>
<p>5. Как Вы оцениваете способность Вашей организации управлять талантливыми сотрудниками?</p> <p>(1 – управления талантливыми сотрудниками не представлено в нашей компании, 2 – низкий уровень, 3 – средний, 4 – хороший, 5 – превосходный)</p>
<p>6. Как Вы думаете, какие из следующих компонентов входят в состав системы управления талантливыми сотрудниками?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Раскрытие лидерских качеств</li> <li>- Составление профессионального плана (планирование карьеры)</li> <li>- Развитие сотрудников, обладающих высоким потенциалом</li> <li>- Контроль результатов трудовой деятельности</li> <li>- Обучение и развитие персонала</li> <li>- Удержание персонала</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка компетенций сотрудников</li> <li>- Профессиональное развитие сотрудников</li> <li>- Определение ключевых позиций</li> <li>- Найм и отбор персонала</li> <li>- Разработка системы компенсаций и вознаграждений</li> <li>- Обратная связь с сотрудниками</li> <li>- Планирование человеческих ресурсов</li> <li>- Корпоративная культура и ценности компании</li> <li>- Создание кадрового резерва</li> <li>- Контроль трудовых взаимоотношений в коллективе</li> <li>- Другое (пожалуйста, уточните)</li> </ul>
<p>7. Как Вы оцениваете интеграцию системы управления талантливым персоналом с основными HR-процессами в компании? (1 – система управления талантами слабо интегрирована; 5 – высоко интегрирована).</p>
<p>8. На чем сфокусирована стратегия управления талантливым персоналом в Вашей компании?</p>
<p>9. Какие методы для привлечения и удержания талантливых сотрудников используются в Вашей компании?</p>
<p>10. Кто является ответственным за работы по управлению талантливыми сотрудниками в Вашей компании?</p>
<p>11. Какой вклад в развитие процессов по управлению талантливым персоналом вносят сотрудники компании? (1 – сотрудники не участвуют в совершенствовании процессов; 5 – сотрудники приносят большой вклад в развитие процессов).</p>
<p>12. Как Вы считаете, какую значимость управление талантливыми сотрудниками представляет для следующих групп людей?</p> <p>(1- низкий уровень значимости; 5-высокий уровень значимости):</p>

- Высший менеджмент
- HR-специалисты
- Руководители подразделений
- Линейные менеджеры
- Сотрудники, не занимающие руководящие должности

### Часть 3. Практики и сложности управления талантливыми сотрудниками.

*Оцените представленные ниже трудности управления талантливым персоналом для Вашей компании по степени сложности от 1 до 5 (1 – наименее сложное препятствие; 5 – наиболее сложное).*

A. Поиск и привлечение талантливых сотрудников на внешнем рынке.

B. Вовлечение высшего руководства в процесс отбора сотрудников на руководящие должности.

C. Прогнозирование необходимости в талантливых сотрудников в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

D. Создание команды талантливых сотрудников, соответствующих организационной культуре фирмы и разделяющих ее ценности.

E. Создание команды талантливых сотрудников, способствующих развитию компании.

F. Создание команды талантливых сотрудников, способных управлять стратегическими и организационными изменениями.

G. Развитие команды талантливых сотрудников, обуславливающих создание устойчивого конкурентного преимущества.

H. Построение высокоэффективной команды высшего менеджмента.

I. Управление профессиональным ростом сотрудников.

J. Создание внутренней системы связи в компании, позволяющей сотрудникам

обмениваться информацией и оказывать помощь друг другу.
К. Поддержание вовлеченности топ-менеджмента компании в процессы управления талантливыми сотрудниками.
L. Удержание талантливых сотрудников.
М. Осознание высшим руководством важности управления талантливыми сотрудниками и последующее заявление о необходимости развития данного HR-направления для профессионального роста и развития лидерских качеств сотрудников компании.
N. Построение культуры, в которой каждый сотрудник принимает участие в совершенствовании процессов управления талантливым персоналом.
О. Построение бренда компании как работодателя, раскрывающего лидерские качества и творческий потенциал своих сотрудников.
Р. Внедрение аттестационных испытаний международного стандарта для талантливых сотрудников.
Q. Внедрение единой системы контроля деятельности сотрудников, эффективно действующей в рамках всех организационных подразделений.
R. Измерение влияния управления талантливыми сотрудниками на реализацию стратегии компании и эффективности деятельности фирмы.
S. Обеспечение соответствия целей управления талантливым персоналом организационной стратегии.
T. Другое, пожалуйста уточните:
U. Другое, пожалуйста уточните:
V. Другое, пожалуйста уточните:

*Пожалуйста, оцените по 5-ти бальной шкале, какие из приведенных факторов являются наиболее сложными для Вашей компании (1 – наименее значимый; 5 – наиболее значимый).*



А. Поиск талантливых сотрудников на внешнем рынке.
В. Вовлечение высшего руководства в процесс отбора сотрудников на руководящие должности.
С. Прогнозирование необходимости в талантливых сотрудников в краткосрочной и долгосрочной перспективе.
Д. Создание команды талантливых сотрудников, способствующих развитию компании.
Е. Развитие команды талантливых сотрудников, обуславливающих создание устойчивого конкурентного преимущества.
<b><i>1 – фактор имеет малое значение для выбора той или иной стратегии управления талантливыми сотрудниками; 5 – высокое значение.</i></b>
География (развитые/развивающиеся рынки)
Различные подразделения
Функциональные обязанности сотрудников
Разные организационные уровни
Демографические изменения

#### Часть 4. Факторы успеха

1. Пожалуйста, укажите, какие факторы на Ваш взгляд оказывают влияние на успешное применение практик управления талантливыми сотрудниками.
2. Какие внешние и внутренние факторы оказывают влияние на привлечение талантливых сотрудников в Вашу организацию?
3. Оцените степень использования Вашей компанией приведенных ниже действий в отношении управления талантливыми сотрудниками (1 – не используется вовсе; 5 – широко распространена в компании). <ul style="list-style-type: none"> <li>- Осведомление руководителей о значимости управления талантами</li> <li>- Улучшение всех составляющих эффективного управления талантливым персоналом</li> </ul>

- Интеграция различных компонентов управления талантами с общей HR-стратегией компании
- Совершенствование существующих систем оценивания результатов деятельности талантливых сотрудников
- Расширение программ по управлению талантливым персоналом
- Повышение отдачи от инвестиций в программы по управлению талантливыми сотрудниками
- Использование новых технологий для совершенствования управления талантливым персоналом
- Оптимизация затрат на процессы управления талантливыми сотрудниками
- Устранение дублирующих действий в отношении управления талантливыми сотрудниками.

4. Оцените, в какой степени предложенные факторы оказывают влияние на необходимость использования управления талантливыми сотрудниками в Вашей организации? (1 – оказывает слабое влияние; 5 – сильное влияние).

- Необходимость отслеживания исполнения стратегий компании
- Дефицит способных, компетентных сотрудников
- Жесткая конкуренция
- Сложности в удержании сотрудников
- Необходимость в улучшении обслуживания клиентов
- Необходимость инноваций
- Построение открытой корпоративной культуры
- Затраты на человеческие ресурсы
- Развитие новых технологий
- Глобализация бизнеса
- Разнообразие трудового коллектива
- Желания сотрудников в достижении баланса между работой и личной жизнью
- Соблюдение требований в выполнении работы
- Аутсорсинг

5. Оцените, насколько предложенные утверждения соответствуют ситуации в Вашей компании? (1 – совсем не соответствует; 5 – совпадает полностью).

- В нашей компании наблюдается дефицит талантливых сотрудников
- В нашей фирме недостаточное количество программ по развитию профессиональных качеств сотрудников
- У нас отсутствует верная технология управления талантами
- Мы сталкиваемся со сложностями интеграции управления талантливыми сотрудниками с общей HR- стратегией
- Существующие образовательные программы не удовлетворяют потребности сотрудников
- Наши программы обучения и развития сотрудников не доведены до профессионально уровня
- Нашей компании не удается удерживать талантливых сотрудников
- Управление талантливым персоналом в нашей компании занимает второстепенное место
- У нас не получается привлекать новых талантливых сотрудников
- Использование услуг аутсорсинга подразумевает, что нам не придется заниматься управления талантами самостоятельно.